

السلوك التنظيمي

دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال



دكتور

أحمد جلاء عبد الوهاب

دكتوراه في السلوك الإداري

جامعة أستراليا - سيدني

استاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة



السلوك التنظيمي

دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال

دكتور
أحمد جماد عبد الوهاب

مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية

المنزهة - أبراج مصر للتعمير رقم ١٤ ☎ ٥٤٧٥٤٩١

الطابق الممسورة البلد - بحرى ☎ ٥٦٠٠٤٧٩

بسم الله الرحمن الرحيم
وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا

إلى زوجتي

وابني عبد الله

وابنتي خديجة

أهدى هذا الكتاب

أحمد جواد عبد الوهاب

استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة
بجامعة المنصورة .

حاصل على بكالوريوس تجاره شعبه إدارة الأعمال
وعلى ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة
جامعة المنصورة .

حصل على دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة
ستيرنج بالملكة المتحدة .

وعمل معيداً ثم مدرسا مساعداً ثم مدرسا بكلية
التجارة - جامعة المنصورة .

ويهتم المؤلف بدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية
والثقافية للربطة بالسلوك الإنساني في منظمات
الأعمال المصرية ، وله مجسوده من الأبحاث في
هذا المجال .

مقدمته

الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المخلوقات وعلى آله الطاهرين وصحابته أجمعين وأتباعه بإحسان الى يوم الدين وبعد

يهدف علم السلوك التنظيمى الى دراسته وفهم السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال وذلك بغرض التنبؤ الدقيق بهذا السلوك ووضعه فى المسار الذى يؤدى إلى تحقيق أهداف تلك المنظمات

وتزداد أهمية هذا العلم مع تزايد المشكلات التى تفرزها التفاعلات الإنسانية داخل منظمات الأعمال . من بين هذه المشكلات :

انخفاض الدافع الذاتى للعمل ، وغياب روح التعاون بين الأفراد ، واندلاع الصراعات ، وزيادة كمية الضغوط التى يتعرض لها الأفراد فى العمل . يضاف الى ذلك التطورات التكنولوجية السريعة الى يتسم بها هذا العصر والتى تفرض على المنظمة ان تعدو بأقصى سرعه حتى يتسنى لها البقاء على كوكب يشهد انخفاضاً ملحوظاً فى المستويات الأخلاقية لسكانه .

ويهدف هذا الكتاب الى تقديم مادة علمية تساعد الإدارة والعامل على التصدي لمثل هذه المشكلات

ولقد تم ترتيب موضوعات الكتاب فى إطار منطقي يبدأ بالفرد ثم الجماعة وينتهى بالمنظمة . فالفرد هو وحدة بناء الجماعة ، والجماعة هى وحدة بناء المنظمة ، والمنظمة هى الكيان الكلى الذى ينتمى اليه الافراد والجماعات .

ولقد تم تقسيم الكتاب الى ثلاثة أجزاء : الجزء الأول يعالج مشكلات التعامل مع الأفراد والجزء الثانى : يعالج مشكلات التعامل مع الجماعات والجزء الثالث يعالج قضايا التعامل مع المنظمات

ويتكون كل جزء من ثلاثه فصول ، وبذلك يحتوى الكتاب على تسعه فصول جاء فى ختام كل فصل (عدا الثانى والسابع) حالة تطبيقيه أو أكثر لتدريب القارىء على كيفية استخدام الماده العلميه المقدمه فى هذا الكتاب فى حل المشكلات التى تفرزها التفاعلات الإنسانيه داخل منظمات الاعمال وأخيراً فإن كان فى هذا الكتاب خيراً فهو من الله ، وإن كان فيه غير ذلك فهو من نفسى ومن الشيطان ، فأستغفر الله العظيم والحمد لله رب العالمين

أحمد جاد عبد الوهاب

الجزء الأول

العمل مع الأفراد

يشمل هذا الجزء بعض الجوانب المرتبطة بسلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال وهي : دوافع العمل ، والقيم ، وضغوط العمل ، وعلى الرغم من أن التركيز في هذا الجزء ينصب على السلوك الفردي فإن على القارئ الانتباه إلى أن الفرد يتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها في العمل وبالمنظمة ككل ، فالفرد المنحرف قد يستقيم سلوكه إذا انضم إلى جماعة تشد من أزره وتسانده في أوقات المحن والأزمات ، وكما أن هذه الجماعة سوف يزداد عطائها إذا وجدت نفسها تعمل داخل منظمة تتحلى بمستويات مرتفعة من المبادئ والخلق القويم.

الفصل الأول

٢٨

موافق العمل

" كان مقرراً أن يترك السيد على الفيومي وظيفته كمدير للمبيعات بشركة النصر للادوات المنزلية لفترة معينة يسافر خلالها للعمل بإحدى الدول الأجنبية ، وقبل أسبوع من سفره جلس السيد الفيومي مع السيد حمدى (الذى سيخلفه فى منصبه) ليعطيه فكرة عن مندوبى البيع بالشركة (المرؤوسين المرتقبين للسيد حمدى) . وبعد أن أعطى السيد الفيومي للسيد/ حمدى فكرة كاملة عن معظم مندوبى الشركة للبيع بدأ يتكلم عن أمين و خليل " لقد تصدت أن أترك أمين و خليل للنهاية لانهما حالتين متناقضتين ، أمين إنسان ممتلئ بالنشاط ، أنه يظل ينتقل طوال اليوم بين متاجر التجزئة (عملاء الشركة) بغرض عقد صفقات تجارية للشركة معها وفى نهاية اليوم يأخذ أوراقه معه إلى المنزل ويظل يعمل حتى ساعات متأخرة من الليل ، إن أفضل طريقة للتعامل مع أمين هى أن تتركه وشأنه . أنه سيحقق نجاحاً كبيراً فى المستقبل ، أما خليل فله قصة أخرى ، يبدأ يومه بنشاط ولكن ما أن ينتصف النهار حتى يسرع إلى التليفون ليتحدث مع أحد أصدقائه فى حوار طويل ليس له أى علاقة بالعمل ، أنه يتكلم كثيراً عن نفسه وعن المستقبل المشرق الذى ينتظره ، إلا أنه لا يدعم كلامه هذا بالعمل الجاد ، أنه بحاجة إلى أن يراقب مراقبة شبه لصيقة حتى يعمل بجهد طوال اليوم " ولكن ما سر هذا التفاوت بين كل من أمين و خليل فى العمل ؟ إن هذا هو واحد من الأسئلة التى يحاول هذا الفصل الرد عليها ، وهى :-

١- لماذا يعمل الناس ؟

٢- لماذا يبذل بعض الناس جهداً أكبر من البعض الآخر ؟

٣- هل هناك علاقة بين الرضا عن العمل والجهد الذى يرغب الإنسان أن يبذله فى العمل ؟

٤- كيف يمكنك - إذا رغبت أن تزيد من مجهودك فى العمل ؟

نظرية الحاجات :

منذ عشرات السنين ونظرية الحاجات تستخدم لشرح دوافع الإنسان للعمل ، وملخص هذه النظرية ببساطة هو أن الإنسان يعمل لاشباع حاجاته ، فحاجة الجسم إلى الطعام (مثلاً) تؤدي إلى حالة من التوتر (الجوع) مما يدفع الإنسان إلى العمل على التزود بالطعام فيزول التوتر .

أنواع الحاجات الإنسانية: تقترح أكثر من نظرية تقسيم الحاجات التي تدفع الإنسان إلى العمل إلى خمس مجموعات (١)

(١) **حاجات البقاء :** وهي حاجات لا غنى للإنسان عن إشباعها للمحافظة على بقائه (الهواء - الماء - الغذاء - الملبس - المسكن إلخ) ويستعين الإنسان بأجره من العمل لسد الكثير من هذه الحاجات .

(٢) **حاجات الأمن :** وتمثل حاجات الإنسان لتجنب الإصابات في الجسد والمال والشعور «وعلى الرغم من حرص منظمات الأعمال على توفير الأمن المادي للعاملين (إنشاء وحدات الأمن الصناعي مثلاً) إلا أن هناك بعض الوظائف التي تهدد بطبيعتها أمن الفرد وسلامته مثل الإطفاء ، السيرك ، المناجم ، والبوليس . ويتهدد الأمن المعنوي إذا اعتمد الفرد على رئيسه المباشر في عمليات الترقية ومنح العلاوة والنقل والتقييم . ويؤكد البعض على أن الأسلوب الإستبدادي يمكن أن يكون مؤثراً إلى حد بعيد في حالة إرتفاع حاجة الإنسان إلى الأمن . ويقل تأثيره في حالة إنخفاض هذه الحاجة لدى الفرد .

(٣) **الحاجات الاجتماعية :** تمثل حاجات الفرد لأن يكون عضواً في جماعة وأن يكون محبوباً من هذه الجماعة . وإذا لم يجد هذه الجماعة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى إرتفاع معدل الغياب وكثرة الأخطاء في العمل .

(٤) **حاجات التقدير :** وتمثل حاجات الإنسان للشعور بقيمته أمام نفسه وأمام الآخرين ، وكلما تعددت مهارات الفرد وقدراته كلما زاد شعوره بقيمته

أمام نفسه . وكلما كوفىء الإنسان على هذا التمييز كلما زاد شعوره بقيمته أمام الآخرين . إذا كنت من بين العاملين بوزارة الخارجية (مثلاً) فإن إجادتك للحدث بأكثر من لغة أجنبية سيزيد من قيمتك أمام نفسك ، وإذا قامت الوزارة بمنحك بعض الإمتيازات مقابل ذلك التفوق فإن ذلك سيزيد من شعورك بقيمتك أمام الآخرين .

(٥) حاجات تأكيد الذات : كل إنسان يتصور لنفسه وضعا مثالياً فى المستقبل، إن حاجة الإنسان للوصول إلى هذا الوضع المثالى يسمى بحاجة تحقيق الذات. ويتميز الأشخاص الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة بالطموح والرغبة فى الإجتياز والاستقلالية ، لذلك ينصح البعض بتفويض هؤلاء الأشخاص فى سلطة إتخاذ القرارات حيث يساعد ذلك على إشباع حاجتهم إلى الإستقلال .

إلا أن إرتفاع الحاجة إلى الإستقلال لدى هذا النوع من الناس قد يدفعهم إلى الإنعزال ، وبسبب هذه الإنعزالية فإنهم قد لا يصلحوا لأن يكونوا قادة ناجحين .

لنتنقل بعد هذا العرض الموجز لأنواع الحاجات إلى إستعراض نتائج الدراسة الميدانية التى قدمها العالم البريطانى John Hunt عن الحاجات الإنسانية فى المجتمع البريطانى (٢)

أ - الأهمية النسبية للحاجات : من النتائج التى توصل إليها Hunt أن الأهمية النسبية للحاجات تختلف من طبقة إجتماعية إلى أخرى داخل المجتمع ، وقدم نموذجين لشرح هذه النتيجة ، أحدهما لطبقة العمال والآخر لطبقة المبتكرين وذوى الطموح .

النموذج الأول : (طبقة عمال المصانع) :

يوضح الشكل رقم (١) أن أهم حاجات هذه الطبقة هى الحاجات الإجتماعية ، إن بعض أفراد هذه الطبقة يرفض الترقية التى قد تبعده عن

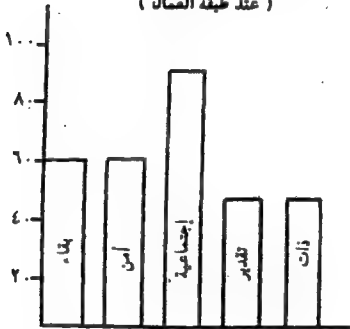
أصدقائه في العمل

كما ترتفع حاجات الأمن والبقاء ، أما حاجات التقدير وتأكيد الذات فليست بنفس القوة ، يفضل هذا النوع من الناس المهن ذات الواجبات الروتينية التي لا تحتاج إلى إبتكار أو تطوير والتي تضمن إشباع حاجات البقاء والأمن وتهمى الظروف لإقامة علاقات صداقة بعيدة عن الرسميات .

شكل رقم (١)

الأهمية النسبية للحاجات

(عند طبقة العمال)



النموذج الثاني : (طبقة المهنيين وذوى الطموح) :

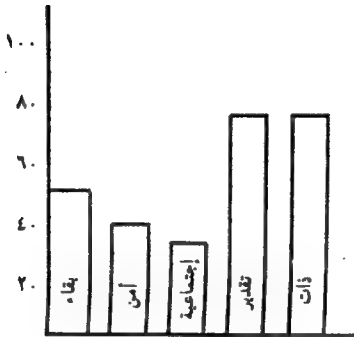
أهم حاجات هذه الطبقة كما يوضح الشكل رقم (٢) هي حاجات التقدير وتأكيد الذات ، أما حاجات البقاء والأمن والحاجات الإجتماعية فتبدو منخفضة الأهمية ، يفضل هذا النوع من الناس الأعمال ذات الطبيعة الإبتكارية والأعمال

التي تتيح لهم الإستقلالية والعمل بمعزل عن الآخرين ، إن هذه الطبقة تمثل ٥٪ من المجتمع .

شكل رقم (٢)

الأهمية النسبية للحاجات

(عند طبقة المبتكرين ومرتفعي الطموح)

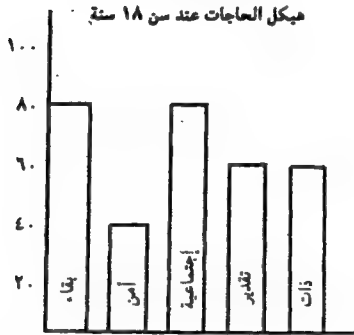


ب - تغير الحاجات مع الزمن : أشار John Hunt إلى أن هيكل

حاجات الفرد يتغير كلما تقدم به العمر ، وقدم نماذج مختلفة لهيكل الحاجات في مراحل مختلفة من العمر :-

المرحلة الأولى : (هيكل الحاجات فى سن الثامنة عشر)

شكل رقم (٣)



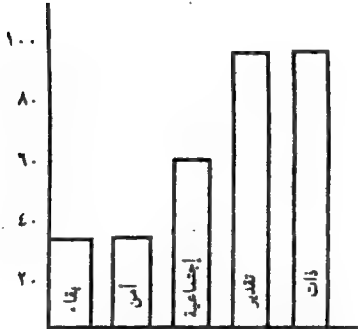
يبين الشكل رقم (٣) هيكل الحاجات لطلاب أنهما الدراسة الثانوية وعلى وشك الالتحاق بالجامعة ، إن حاجات البقاء والحاجات الاجتماعية أقوى من حاجات التقدير وتأكيد الذات . أما حاجات الأمن فهي مشبعة إلى حد كبير ، والسبب فى إرتفاع الحاجات الاجتماعية وحاجات البقاء هو أن إعتقاد الأفراد على أسرهم يبدأ فى التناقص عند هذه السن فى المجتمع الغربى ، ويتقلون تدريجياً إلى مرحلة الاعتماد على النفس ، وعندما يترك الفرد أسرته ويقل دعمها المادى له أو حتى يتوقف يشعر الفرد بالوحدة فترتفع لديه الحاجات الاجتماعية وحاجات البقاء ، ولذلك يسعى الفرد إلى البحث عن عمل (لاشباع حاجات البقاء) وعن أصدقاء (لاشباع الحاجات الاجتماعية) . وفى هذا الوقت يحدث إنخفاض مؤقت فى إهتمامات الفرد بالحصول على مركز مرموق فى المستقبل (حاجتى التقدير وتأكيد الذات) .

المرحلة الثانية : (هيكل الحاجات للفترة من ٢٥ - ٣٠ سنة) :

يحدث تغير أساسي وجوهري في هذه المرحلة والتي تتسم ببدء الحياة العملية والحياة الزوجية .

شكل رقم (٤)

هيكل الحاجات عند بدء الحياة العملية والزوجية



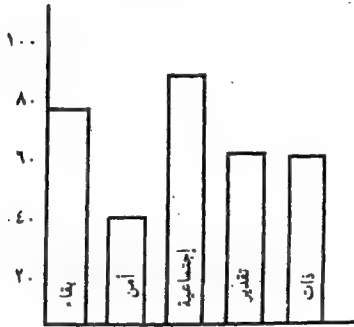
إن الحصول على عمل يعني توافر فرص جيدة لاشباع حاجات البقاء ، كما أن الزواج يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد الاجتماعية ، لذلك نجد إنخفاض ملحوظ في حاجات البقاء والحاجات الاجتماعية كما يتضح من الشكل رقم (٤) ولأن طموح الفرد لارتفاع السلم التنظيمي يشتد في بداية حياته العملية لذلك نرى إرتفاع ملحوظ في حاجتي التقدير وتأكيد الذات .

المرحلة الثالثة : (مرحلة الإنجاب) :

إن ميلاد طفل جديد للإنسان يحول هيكل حاجاته إلى نموذج جديد يتضح من الشكل رقم (٥)

شكل رقم (٥)

هيكل الحاجات عند الإنجاب



تنخفض حاجات التقدير وتأكيد الذات وتصبح أقل أهمية في مرحلة الإنجاب وترتفع حاجات الأمن والبقاء والحاجات الاجتماعية ، إن ميلاد الطفل الأول يحدث قدراً كبيراً من السعادة والإثارة في حياة الإنسان ، ينشأ اهتمام فوري بحاجات البقاء والأمن بالنسبة للمولود الجديد ، ترتفع حاجات الأب الاجتماعية في هذه المرحلة حيث أن وقت الأم يكون مكرساً لرعاية الطفل من رضاعة ونظافة ملابس وخلافه وبالتالي لا تجد الوقت الكافي للاهتمام بالزوج .

أداء الفرد في مرحلة الإيجاب :

إن تحول اهتمام الفرد من العمل إلى زوجته وطفله يؤدي إلى استياء رؤسائه في العمل . إلا أن هذه المرحلة لا تدوم طويلاً فسريراً ما يعود هيكل حاجات الفرد إلى المرحلة الثانية والتي ترتفع فيها حاجات التقدير وتأكيد الذات .

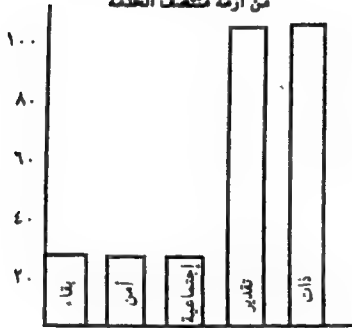
المرحلة الرابعة : (من سن ٢٥ إلى ٤٥ سنة " فترة منتصف الخدمة ")

وهي المرحلة التي يزداد فيها التفكير ويقل العمل ، ويقف الإنسان مع نفسه ليتساءل عن إنجازاته في الحياة . غالباً ما يكون الفرد في هذه الفترة قد أشبع معظم حاجاته ، فقد وجد المسكن وتزوج ووزق الأولاد ، وينتاب الكثير من الناس في هذه المرحلة إحساس بالفراغ ويزداد الإهتمام بالفترة الباقية من العمر . الفالبية تستطيع اجتياز هذه المرحلة دون مشاكل كبيرة، إلا أن البعض لا يستطيع الخروج من هذه المرحلة ويستمر التفكير وتزداد فترات ويمر الفرد بما يسمى بأزمة منتصف الخدمة .

أثناء هذه الأزمة يمر الفرد بفترتين متميزتين :

الفترة (أ) "الإحساس بالأحباط":

شكل رقم (٦)
هيكل الحاجات في الفترة (أ)
من أزمة منتصف الخدمة



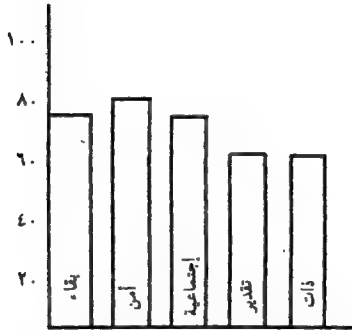
يزداد إحساس الفرد بالإحباط في هذه الفترة حيث لم يصل إلى الوضع المرموق الذي أعد له العدة منذ الصغر ، ويشعر الفرد في هذا الوقت بأن وظيفته الحالية ما هي إلا قيد يصعب الفكاك منه (لاحظ ارتفاع حاجات التقدير وتأكيد الذات في الشكل رقم (٦) ، فهما لم يشبعاً حتى الآن) لذلك يصف البعض هذه المرحلة بمرحلة الإحباط .

الفترة (ب) : "الإحساس باليأس"

شكل رقم (٧)

هيكل الحاجات في الفترة (ب)

من أزمة منتصف الخدمة



رد فعل الفرد في هذه الفترة يكون أكثر إزعاجاً حيث ينتقل من مرحلة الإحباط (عدم النجاح في الماضي) إلى مرحلة اليأس (إستعالة النجاح في المستقبل) إنها حقيقة مؤلمة يواجهها هذا النوع من الناس ، لقد اعتقدوا منذ الصغر أن الوصول إلى القمة يتحقق بالاجتهاد ولم يجدوا من يقول لهم أن فرصة الوصول إلى القمة ضئيلة جداً .

إن شعور الإنسان بأنه في مأزق يؤدي إلى إرتفاع حاجات الأمن لديه كما هو واضح في شكل رقم (٧) ، ولصعوبة الخروج من المأزق يحاول الإنسان الهروب بإدمان الخمر والمخدرات والاتغاس في الشهوات فترتفع حاجات البقاء .

لديه ، أما عن إرتفاع الحاجات الإجتماعية فيرجع إلى أن أهال الفرد لزوجته وأولاده وقضاء معظم وقته في العمل (الفترة السابقة) قد دفع الزوجة والأولاد إلى التكيف على الحياة في عدم وجوده ، لذلك يشعر الإنسان بالوحدة النفسية ، قد يؤدي ذلك إلى تعاطف الأسرة معه ، إلا أن التعاطف لا يكفي لحل مشاكل الفرد في هذا الوقت ويطلق البعض على هذه المرحلة " بالموت النفسى " (لاحظ هبوط حاجات التقدير وتأكيد الذات على الرغم من عدم الإشباع)

دور المنظمة في حل مشكلات أزمة منتصف الخدمة :

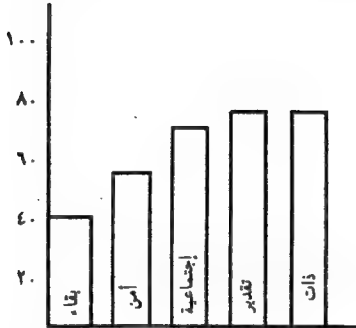
بعض المنظمات يوفر برامج تدريب لهذا النوع من الناس تمهيداً لتحويلهم إلى العمل في مشروعات تختلف في طبيعتها عن أعمالهم الأصلية ، وعلى الرغم من نجاح مثل هذه البرامج في إثارة دوافع الأفراد ، إلا أنهم سرعان ما يعودون إلى حالة اليأس مرة أخرى .

المرحلة الخامسة : (من سن ٤٥ إلى ٥٥ سنة) :

يستمر هيكل حاجات الفرد الذي نجا من أزمة منتصف الخدمة في إظهار حاجة قوية للتقدير وتأكيد الذات مع الإرتفاع النسبي للحاجات الإجتماعية كما هو مبين في الشكل رقم (٨) . في نهاية هذه المرحلة يكون الفرد قد تكيف مع دوره في المنظمة وظهر له إهتمامات خارج العمل وأخذ يعد العدة للتقاعد من الخدمة .

شكل رقم (٨)

هيكل الحاجات في الفترة من ٤٥ - ٥٥ سنة

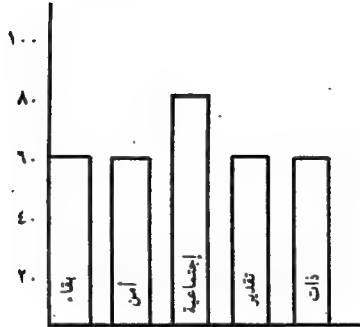


المرحلة السادسة : (من سن ٥٥ - ٦٥ سنة) :

أثناء هذه المرحلة يصل الإنسان إلى سن التقاعد ، ويتسم هيكل الحاجات في هذه المرحلة (كما هو مبين في شكل رقم ٩) بارتفاع حاجات البقاء حيث ترتفع احتمالات الإصابة بالأمراض مع تقدم الإنسان في العمر وتزداد حاجته إلى الرعاية والعلاج ، ترتفع أيضاً حاجات الإنسان الاجتماعية نظراً لاقتراب موعد ترك الخدمة وفراق الزملاء ولأن بعض الأصدقاء المقربين قد فارقوا الدنيا ، كما يلاحظ انخفاض حاجات التقدير وتأكيد الذات في هذه المرحلة .

شكل رقم (٩)

هيكل الحاجات في الفترة
من ٥٥ - ٦٥ سنة



جـ - صراع الحاجات : أحياناً يواجه الإنسان ضغوطاً لإشباع أكثر من حاجة في وقت واحد ، فقد ينتج عن ترقية أحد العمال إلى وظيفة إشرافية أن يتعرض للضغوط التالية :-

- أن يفقد أصدقائه من أجل الترقية (وإشباع حاجات التقدير وتأكيد الذات) .

- أن يرفض الترقية ويحتفظ بأصدقائه (لإشباع حاجاته الاجتماعية) .
وتكون النتيجة أن يتخذ قراراً من شأنه إشباع بعض الحاجات على حساب حاجات أخرى .

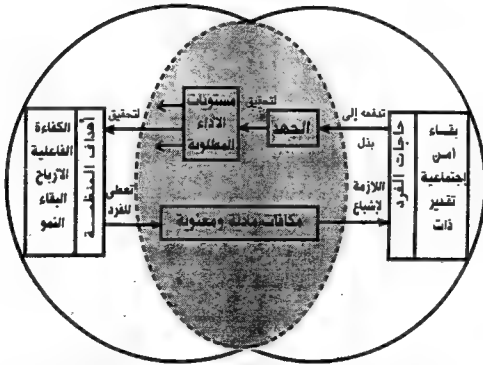
حاجات الفرد وأهداف المنظمة

تعد حاجات العاملين وأهداف المنظمة من أهم العناصر الضاغطة التي تؤثر على نجاح أو فشل منظمات الأعمال .

والشكل التالي يبين العلاقة بين هذين العنصرين :

شكل رقم (١٠)

حاجات العاملين وأهداف المنظمة



● يتضح من الشكل أن حاجات الفرد تدفعه إلى بذل الجهد من أجل تحقيق مستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة ، وهو بذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة . تقوم المنظمة من جانبها باعطاء الفرد (مقابل الإنجازات التي حققها) مكافآت مادية ومعنوية للمساهمة في إشباع حاجاته .

● إن عدم تحقيق الفرد لمستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة سوف يؤثر سلبياً على مستويات تحقيق المنظمة لأهدافها ، كما أن فشل المنظمة في إعطاء الفرد المكافآت المناسبة سوف يؤثر سلباً على مستويات إشباع الفرد لحاجاته .

● إن التأثير السلبي على مستويات تحقيق المنظمة لأهدافها يعنى إنخفاض كفاءة وفعالية هذه المنظمة وإنخفاض مستويات أرباحها مما قد يؤثر على احتمالات استمرار وبقاء المنظمة ، إن ذلك بالطبع ليس في صالح الأفراد العاملين بالمنظمة .

● كما أن التأثير السلبي على مستويات إشباع الأفراد لحاجاتهم يولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا عن العمل مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب وكذلك ارتفاع معدل دوران العمل ، إن ذلك بالطبع ليس في صالح منظمات الأعمال .

لذلك فإنه من الضروري أن تكون حاجات الأفراد وأهداف المنظمة في بؤرة إهتمام القائمين على إدارة المنظمة لما لهذين العنصرين من تأثير على نجاح المنظمة واستمرارها .

الجهد والاداء

وأيضا فيما تقدم أن حاجات الإنسان تدفعه إلى بذل الجهد من أجل تحقيق مستويات أداء تضمن له الحصول على المكافآت اللازمة لإشباع هذه الحاجات ولكن هل يؤدي بذل الجهد دائماً إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة ؟

والإجابة : ليس دائماً .

لاحظ المثال التالي : في سباق الجري يقف عدد المتسابقين على خط واحد ويبدأ الجميع الجري في نفس اللحظة (وكل متسابق يهدف إلى تحقيق

المركز الأول والفوز بالجائزة الكبرى) ، ومع ذلك يكون المركز الأول والجائزة الكبرى من نصيب أحد المتسابقين فقط ، وعلى الرغم من قيام باقى المتسابقين ببذل الجهد للفوز بالمركز الأول ، إلا أن بذل الجهد وحده لم يكن كافياً لتحقيق الهدف .

هناك عوامل أخرى لابد من توافرها ، بالإضافة إلى بذل الجهد ، لضمان تحقيق مستويات أداء مرتفعة (٣) ، وهذه العوامل هي :

١-المهارة: إن الأداء الجيد يتطلب بجانب بذل الجهد أن يكون لدى الفرد والمهارة اللازمة لتحقيقه ، إن المهارة يمكن إكتسابها بالتدريب . لاحظ المثال التالى :-

" بعد أن تخرج حسام من المدرسة الإعدادية بعدة سنوات نجح فى الحصول على وظيفة ساعى فى إحدى الشركات ، إن تفانيه فى العمل وحسن أدائه وجدية مظهره لفت إنتباه رؤسائه ، وخلال عام واحد تم ترقية حسام إلى وظيفة كاتب بالشركة . واستمر حسام فى تقديم الأداء الجيد حتى تم تربيته بعد سنتين إلى وظيفة مساعد رئيس قسم المبيعات ، طلب منه رئيسه الجديد إعداد تقارير عن مدى تقدم العملاء فى سداد الأقساط ، ولكن تقارير حسام لم تكن جيدة ولم تخلو من إنتقاد رئيس القسم . حاول حسام بأقصى طاقة أن يحسن من طريقته فى كتابة التقارير إلا أنه لم ينجح فى ذلك ، وتم اعادته إلى وظيفته كاتب مرة أخرى ، وكانت وجهة نظر رئيسه أنه غير مدرب لوظيفة مساعد رئيس قسم المبيعات ، إلا أن طموح حسام للوصول إلى أعلى المناصب منعه من الإستسلام للفشل ، من خلال القراءات الخاصة والدراسات الليلية تمكن حسام من أكتساب المهارة المطلوبة لوظيفة مساعد رئيس قسم " .

٢-خصائص الجماعة: قد يكون لدى الفرد المهارة اللازمة والقدرة على بذل الجهد إلا أن ذلك قد لا يكفي إذا كان أفراد الجماعة التى يعمل معها من ذوى المهارات المنخفضة أو من ذوى التقاليد الرديئة . إن مثل هذه الجماعة

غالباً ما تسعى إلى إجبار الفرد على التكيف مع تقاليدها ، وقد يزدى ذلك إلى حدوث صراع بين الفرد والجماعة وغالباً ما يكون ذلك على حساب الأداء .

٣- عوامل خاصة بالتكنولوجيا : إن الفرد يكون في حاجة إلى الأدوات المناسبة اللازمة لإنجاز العمل ، وعلى الإدارة بما لديها من إمكانيات أن تهتم الظروف التي تمكن الفرد من إنجاز الأعمال بالطريقة التي يتحقق بها أهداف المنظمة :

" تمكن أحد مديري المصانع من تخفيض عدد الطلبات المتأخرة بنسبة ٤٠ ٪ بالمقارنة بالعام الماضي . سأله أحد خبراء الإدارة عن سبب هذا التحسن الكبير في أداء المصنع (يبدو أنك تستخدم طريقة جديدة في مكافأة العاملين)

" ليس تماماً " رد مدير المصنع ، أخيراً وصلت الآلات الحديثة التي أنتظرناها لسنتين عديدة ، إن العامل الآن يستطيع أن يعمل طوال اليوم دون خوف من تعطل الآلات " .

الدوافع ونظرية التوقع (٤) :

تتلخص الفكرة الأساسية لنظرية التوقع في أن الدافع إلى القيام بعمل معين يتوقف على ما سوف يحصل عليه الفرد نتيجة إنجاز هذا العمل ، والشكل رقم (١١) يوضح إطار هذه النظرية .

شكل رقم ١١١١

إطار نظرية التوقع

أ - إن بذل الجهد سيؤدي إلى

تحقيق إنجاز جيد .

ب - إن الإنجاز الجيد سيؤدي إلى

الحصول على المكافأة .

ج - إن المكافأة ستشجع حاجة هامة

من حاجات الفرد .

د - إن الإشباع سيكون كبير بالدرجة

التي تغري الفرد على بذل

المجهود اللازم .

هـ - إذا كانت الفرص المتاحة

للحصول على المكافأة ضعيفة

فإن الدافع على بذل المجهود

سيتوقف على حجم هذه المكافأة

يكون لدى الفرد الدافع

على بذل الجهد تحت

هذه الظروف

لاحظ المثال التالي :

فرجى . طارق العليمى أحد رؤساء الأقسام بهيئة قناة السويس ذات يوم
برئيسه المباشر يخبره بأن أمامه فرصة للترقية إلى منصب مدير إدارة إذا قدم
إنجازات طيبة فى عمله الحالى (كرئيس قسم) لمدة عام على الأقل .

ويتطابق الإطار السابق لنظرية التوقع بمكن القول أن :

الشرط (أ) : يتم إستيفائه إذا أعتقد طارق أنه قادر على تقديم إنجازات طيبة فى عمله الحالى لمدة عام .

الشرط (ب) : يتم إستيفائه إذا كان طارق واثقاً من أن الأداء الطيب سيؤدى إلى ترقيته إلى مدير إدارة .

الشرط (ج) : يتم إستيفائه إذا كانت الترقية سوف تشجع أحد حاجات طارق الهامة كالحاجة إلى التقدير مثلاً .

الشرط (د) : يكون قد تم إستيفائه إذا كانت الترقية سوف ترفع من مركز طارق الإجتماعى (إشباع حاجة التقدير) بالقدر الذى يؤدى إلى إسعاد طارق وأسرته سعادة كبيرة ولمدة طويلة .

الشرط (هـ) : وهو أحد الشروط الهامة والذى يشرح جانباً هاماً من جوانب السلوك الإنسانى ، وملخص هذا الشرط هو أن الناس سوف يبذلون مجهودات شاقة فى عمل تنخفض فيه فرص النجاح إذا كان هذا النجاح يؤدى إلى الحصول على مكافأة ضخمة .

تقول الإحصاءات أنه على الرغم من أن فرصة نشر القصة الأولى للكاتب المبتدىء هي ١ : ٣٠٠ فإن آلاف الناس يعملون بجدية ولسنوات طويلة فى كتابة القصة الأولى على أمل الحصول على الشهرة والثروة المفاجئة .

ويعتبر E.C.Tolman هو صاحب نظرية التوقع . أما البروفيسور V. Vroom فهو أول من طبق أفكار Tolman على السلوك الإنسانى

فى المنظمات (٥) .

الدوافع والرضا عن العمل :

إن الدافع إلى العمل والرضا عن العمل هما أمران مختلفان فالدافع إلى العمل يمثل الرغبة في بذل الجهد اللازم لإشباع حاجة معينة من حاجات الإنسان أما الرضا عن العمل فيقصد به الرضا الناتج عن إشباع هذه الحاجة .

هناك طريقة مبسطة لشرح العلاقة بين الدوافع والرضا عن العمل ، لاحظ .
الإحتمالات الأربعة المقدمة في الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

العلاقة بين الدوافع والرضا عن العمل

الدافع		
ضعيف	قوى	
عامل ذو دافع ضعيف وراض عن العمل	عامل ذو دافع قوى وراض عن العمل	مرتفع
عامل ذو دافع ضعيف وغير راض عن العمل	عامل ذو دافع قوى وغير راض عن العمل	منخفض
		الرضا

(١) عامل ذو دافع قوى وراض عن عمله : تشمل هذه الطبقة المشاهير

عن الرياضيين (أمثال المصطفى المصطفى سعيد عويطة والأمريكي كارل لويس

ولاعب التنس الألماني بوريس بيجر) فدوافعهم قوية إلى تحقيق نتائج ممتازة

والى التخطيط المستمر للارقام العالمية ، كما أنهم يكتسبون مبالغ وفيرة من المال تساعدهم على إشباع الكثير من الحاجات فيصلون إلى درجة الرضا عن العمل أو حتى الإستمتاع به .

(٢) عامل ذو دافع قوى وغير راض عن عمله : بعض الناس قد أعتاد على العمل بجدية وإخلاص فى كل الظروف ، إن عدم قيام المنظمة بإشباع إحتياجات هذا النوع من الناس يؤدى بالطبع إلى عدم رضائهم عن العمل ، إلا أنهم سيستمرون فى بذل الجهد أملين أن تتحسن الظروف فى المستقبل .

(٣) عامل ذو دافع ضعيف وراض عن عمله : بعض الناس يأخذ كثيراً ويعطى قليلاً ولأنهم يأخذون كثيراً فهم راضون عن العمل . إلا أن هذا الرضا ينخفض كثيراً إذا طلب من هؤلاء أن يبذلوا جهداً أكبر فى العمل . إن الدافع إلى العمل لدى هؤلاء الناس ضعيف للغاية ، أنهم مشغولون بأعمالهم الخاصة خارج العمل ، وهؤلاء هم طبقة كبرى موظفى الحكومة فى كثير من دول العالم الثالث

(٤) عامل ذو دافع ضعيف وغير راض عن عمله : تشمل هذه الطبقة خريجي الجامعات الذين يعملون لفترة معينة فى الخدمة العامة ، إن كثيراً منهم لا يحبون أعمالهم ويعملون فقط لتحاشى عواقب التمرد ، إن العائد المادى فى هذا النوع من العمل لا يكفى لإشباع حاجات الإنسان الضرورية ولذلك لا يتحقق الرضا عن العمل .

نظرية الدعم الإيجابى (٦)

إن النجاح فى معرفة أنواع المكافآت التى يرغبها العاملون يساعد على دفعهم إلى تكرار سلوكاً مرغوباً ، فإذا علم رئيسك فى العمل بحبك الشديد للمديح والثناء فإنه سيتمكن من أن يدفعك لزيادة مجهودك إذا قدم إليك الإطراء المناسب ، وعند إنخفاض مجهودك إنخفاضاً ملحوظاً فإن توقعه عن تقديم عبارات الإطراء سوف يدفعك إلى زيادة مجهودك مرة أخرى .

إن المبدأ الذى تقوم عليه نظرية الدعم الإيجابى هو أحد مبادئ نظرية التعلم ويسمى بقانون التأثير والذى يؤكد على نزعة الإنسان إلى تكرار السلوك الذى يؤدي إلى حدوث نتائج إيجابية وإلى عدم تكرار السلوك الذى يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية .

هناك بعض القواعد الواجب مراعاتها عند إستخدام نظرية الدعم الإيجابى إذا أردنا الحصول على نتائج طيبة فى العمل :-

القاعدة الأولى : (إستخدام المكافأة الملائمة) : الجدول رقم (٢) به قائمة ببعض أنواع المكافآت التى تلائم كثير من العاملين فى مختلف المستويات الوظيفية . إن سؤال الفرد عن نوع المكافأة التى تناسبه يعد من البدايات الطيبة فى تطبيق هذا الأسلوب .

جدول رقم (٢)

قائمة بالمكافآت التى يمكن إستخدامها فى العمل

الشكر والتشجيع والتقدير
تأمين الوظيفة
المكافأة المالية
التقرير الجيد
المشاركة فى المعلومات السرية
القيام بأعمال هامة
الحرية فى العمل
الترقية
تحسين ظروف العمل
زملاء يتصفون بالكفاءة وحسن الخلق
غذاء عمل (مدفوع من الشركة)
أجازة من العمل
النياشين والأوسمة

القاعدة الثانية : (يجب أن تتناسب المكافأة مع حجم العمل)

يجب أن يصنف المدير مرؤوسيه حسب مستوي الإنجاز ، ثم يكافئهم الأفراد الأحسن أداءاً . بطريقة تختلف عن الأفراد ذوي الأداء المعتاد ، فالعامل الذي نجح في زيادة إنتاجه بنسبة ٣٠ ٪ يجب أن يتلقى مكافأة أفضل من تلك التي تمنح للعامل الذي زاد إنتاجه بمعدل ٥ ٪ .

القاعدة الثالثة : (كافي الناس على أي مجهود ولو كان قليلاً إذا كان في الاتجاه الصحيح) :

" إن سوء ترتيب ماجد لمكتبه قد أدى إلى ضياع بعض الملفات مما أدى إلى إستياء رئيسه في العمل . غير أنه في أحد الأيام لاحظ الرئيس إختفاء ظاهرة تراكم أكواب الشاي الفارغة على مكتب ماجد فشكره على ذلك " إن هذا الأسلوب قد يبدو بسيطاً أو حتى بدائياً ، إلا أن تشجيع الإنسان على التحسن البسيط في سلوكه يزيد من احتمال تحسن السلوك بطريقة أفضل في المستقبل .

القاعدة الرابعة : (يجب الإسراع بالمكافأة فور حدوث الأداء المرغوب) :

حيث أن الفشل في مقابلة الأداء الحسن بالمكافأة المناسبة في الوقت المناسب قد يؤدي إلى حدوث هبوط في مستويات الفرد ويدفعه إلى تخفيض إنتاجه في المستقبل .

القاعدة الخامسة : (يجب إخبار الأفراد بالعمل المستحق للمكافأة) :

يحتاج الفرد إلى من يخبره بالعمل المطلوب إنجازه حتى يستحق المكافأة المرغوبة ، فلو أنك تعمل مندوباً للمبيعات لإحدى الشركات فإنه يكون مفيداً أن يخبرك رئيسك بما يلي : " سوف أوصي لك بمكافأة مادية إذا ارتفع رقم مبيعاتك بمعدل ١٥ ٪ شهرياً " إنك قد تعمل عدداً أكبر من الساعات وتبذل جهداً أكبر في الإتصال بالعملاء حتى يرتفع رقم مبيعاتك بمعدل ١٥ ٪ لتحصل على المكافأة .

القاعدة السادسة : (يجب إخبار الأفراد بأخطائهم) :

يعمل بعض الأفراد بأمانه ويذلون جهداً كبيراً ، ومع ذلك فإن وقوعهم فى بعض الأخطاء يحرمهم من الحصول على المكافأة رغم إخلاصهم وتفانيهم فى العمل ، إن أكثر ما يحبط الإنسان هو أن يعمل بأمانة بدون مقابل . إنك إذا أخبرت الفرد بأخطائه فأنك فى الواقع تساعد على التخلص منها مستقبلاً ، فيتمكن من الحصول على المكافأة المرغوبة .

القاعدة السابعة (يجب تغيير المكافأة من وقت لآخر) :

إن الحلوى تفقد قيمتها لدى الأطفال مع الوقت ، وكذلك المكافآت ، كانت إحدى الشركات توزع ميداليات تذكارية على العاملين قليلي الغياب ، وبعد فترة فقدت الميداليات قيمتها التشجيعية مما دفع الشركة إلى اللجوء إلى نظام السحب الشهري : فالموظف الذى يحضر إلى العمل لمدة ٣٠ يوم متتالية يكون له الحق فى وضع اسمه فى صندوق السحب ، وكل شهر يتسلم الشخص المحفوظ (الذى يقع عليه السحب) مبلغ ٥٥ جنيه كجائزة (لاحظ أن هذه المكافأة ستفقد قيمتها فى المستقبل) .

التنمية الذاتية لدوافع العمل :

فيما يلى بعض المقترحات التى تساعدك على التنمية الذاتية لدوافعك على العمل .

١- حدد لنفسك أهدافاً واجبة التحقيق : ضع لنفسك أهدافاً سنوية ، شهرية ، أسبوعية ، يومية ، وحتى صباحية ومساءلية . حيث أن وجود الأهداف يدفع الإنسان إلى العمل على تحقيقها ، فيساعد وجود الأهداف طويلة المدى إلى دفع الإنسان على الإرتفاع بمستوى أدائه اليومي وتحقيق إنجازات طيبة ، والسبب فى ذلك يكمن فى أن تحقيق الأهداف طويلة المدى يحتاج إلى تحقيق

سلسلة من الأهداف قصيرة الأجل . فإذا أراد طالب الهندسة أن يكون مهندساً ناجحاً للتصميم (هدف طويل المدى) فعليه أولاً أن يحصل على تقديرات سنوية مرتفعة في مادة الرسم الهندسي (أهداف قصيرة الأجل) ولا يأتي ذلك إلا بالمواظبة اليومية على حضور المحاضرات والمراجعة المستمرة لهذه المحاضرات نظرياً وعملياً .

٢- حدد نوع المكافأة التي ترغب في الحصول عليها ثم أبحث عنها :
بالنظر إلى الجدول رقم (٢) يمكنك تحديد نوع المكافأة التي ترغب في العمل، افترض أنك إكتشفت أنك ترغب في العمل مع زملاء يتصفون بالكفاءة وحسن الخلق فالخطوة التالية هي أن تبحث " قدر المستطاع " عن العمل الذي تتوافر فيه مثل هذه الظروف .

٣- تعرف على رد فعل الآخرين تجاه مستوى أدائك : أن تعرفك على رأى الآخرين من ذوى الخبرة فيما تقدمه من أعمال سوف يبصرك بمستوى أدائك ويشجعك على العمل في الإتجاه الصحيح .

لو وجدت رئيسك لا يهتم بأبلاغك برأيه في عملك فلا تتردد بين الحين والآخر من سؤاله عن ذلك ، يمكنك استخدام أحد الأسئلة التالية :-
- هل العمل الذي أقدمه مقبولاً ؟

- هل مستوى عملى يقترب من المستوى الذى تتوقعه الشركة من شاغلى وظيفتى ؟

- حتى الآن لم ألقى تعليقاً بخصوص عملى ، هل فى ذلك ما يدعو للقلق ؟

حالات تطبيقية

حالة رقم (١) : « السباك المغتال »

تم تعيينك مشرفاً على مشروع لتشديد مبنى صغير فى واحدة من قرى الصعيد ، إن مسئوليتك الأساسية هى مراقبة سير العمل للتأكد من أن المبنى سيكون جاهزاً فى الموعد المتفق عليه وفى حدود التكاليف المقررة ، ولقد لاحظت أن أعمال السباكة قد تأخرت أكثر من شهر عن الموعد المقرر لها مما أدى إلى حدوث توقف فى أعمال البناء والبياض إنتظاراً لانتهاؤها من أعمال السباكة . وعند مواجهتك لياسر رئيس السباكين بخصوص المشكلة بادرك بقوله : " إننى لا يعجبني الإستعجال فى العمل وأحب أن أقوم بعملى على الوجه الأكمل مهما إستغرق ذلك من وقت . أننى لا أهتم كثيراً بالمواعيد الرسمية " . لقد أغضبك هذا الحديث فاتصلت برئيسك المباشر وأقترحت عليه تغيير ياسر بشخص آخر يقدر قيمة الوقت ، فقال : " لا بد أنك تمزح !!! ألا تعلم أنه لا يوجد فنيين فى هذا المكان ؟ اننا نحتاج الإنتظار على الأقل لمدة ستة أشهر حتى نستطيع إستبدال ياسر . لا تطرد ياسر بل حاول ترغيبه وتجنب ممارسة أى أنواع الضغوط ، يجب ألا يتركنا وإلا سنواجه مشاكل كثيرة " .

والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأى

المشكلة:

أسبابها:

(١)

(٢)

(٣)

الشروط الواجب توافرها في الحل الأمثل:

(١)

(٢)

(٣)

الحلول البديلة:

(١)

(٢)

(٣)

تقييم البدائل:

الشروط التي توفرت في البديل رقم (١) هي :

الشروط التي توفرت في البديل رقم (٢) هي :

الشروط التي توفرت في البديل رقم (٣) هي :

الحل الأمثل هو :

حالة رقم (٢) " ٢ مليون جنيه جنيهان من الفضة "

أثناء عملك بدولة الإمارات سألك مدير المصنع بصفتك مديراً للأفراد عن رأيك فيما يلي : " لدى فكرة عن كيفية رفع إنتاجية هذا المصنع ، منذ عامين ونحن نعاني من عدم القدرة على تعظيم العاجز النفسى وتحقيق إنتاج بمبلغ ٢ مليون جنيه شهرياً لقد أقترنا جداً من هذا الرقم فى مرات عديدة إلا أننا كنا نفشل فى اللحظات الأخيرة . إن خطتى تتمثل فى وضع نظام للمكافآت الترغيبية وهى : أن يحصل كل فرد فى المصنع على جنيهان فضيان فى الشهر الذى نصل فيه إلى رقم إنتاج قدره ٢ مليون جنيه ، سوف ترسل الجائزة إلى كل فرد على منزله حتى تتمكن أسر العاملين من المشاركة فى هذا الإنجاز ، سيستكرر حصول رجالنا على جنيهان فضيان فى كل شهر نصل فيه إلى هذا الهدف ، كل إنسان يحب الجنيئات الفضية وكل إنسان يحب التقدير أننى أود ان اعرف تعليقك على هذه الخطة قبل أن أقوم بإعلانها ؟

والمطلوب تقييم هذه الخطة باستخدام نظرية الدعم الإيجابى .

تدريب :

أولاً : يقضى طلاب الفصل خمس دقائق فى محاولة للإجابة على

السؤالين التاليين :-

١- ما هى أهدافى من الدراسة بكلية التجارة ؟

٢- ما هى الحاجات التى يمكن اشباعها أثناء فترة الدراسة ؟

ثانياً : كل طالب سيغير باقى الطلاب عن إجابته ، ويتم توجيه الطلاب

إلى ملاحظة التنوع فى الإجابات ومحاولة تفسير هذا التنوع إن وجد .

قائمة إستان

(قياس هكل الحاجات)

تحتوى هذه القائمة على مجموعة من الأسئلة ، لكل سؤال ثلاث إجابات أو
مواقف محتملة . والمطلوب ترتيب هذه الإجابات حسب تفضيلك الشخصى بكتابة
١، ٢، ٣ (فى المربع المناسب على يسار العبارة كما هو موضح فى المثال التالى :

٣

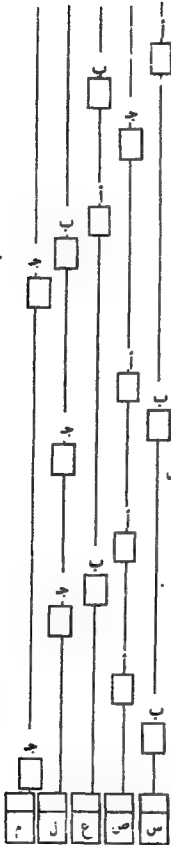
ضع رقم ٣ داخل المربع المواجه لأكثر العبارات تفضيلاً لديك

٢

ضع رقم ٢ داخل المربع المواجه للعبارة التالية فى التفضيل

١

ضع رقم ١ داخل المربع المواجه لأقل العبارات تفضيلاً لديك



(١) يتحقق رضا الفرد عن العمل في المكان الذي :

أ) يعطى أعلى المرتبات .

ب) به صديق حميم .

ج) يحافظ فيه الرئيس على شعور الرؤس .

(٢) إنك لا تمنع من أن تقضى وقتاً إضافياً في العمل

أ) الذي تلتقي فيه بالأصدقاء .

ب) تلتقى فيه الشاء على تفانيك في العمل .

ج) تشعر فيه بالاستقلالية وعدم التقيد .

(٣) قد تهدف من وراء عملك الحالي إلى :

أ) تجنب إصابات العمل .

ب) تدبير مبلغ لشراء منزل أنيق .

ج) المحافظة على الاحترام المتبادل مع زملاء العمل

(٤) تفضل العمل مع الرئيس :

أ) الذي يحرص على سلامة وأمن مرؤسيه .

ب) الذي يحرص على تنمية روح الفريق بين الزملاء .

ج) الذي ينصت باهتمام إلى آراء مرؤسيه .

(٥) إنك تشعر بأنك جزء من هذه المنظمة :

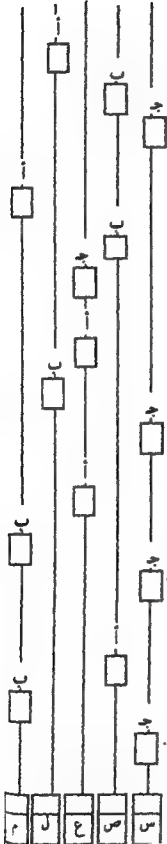
أ) لشعورك بالأمان داخلها .

ب) لوضعك المادى الجيد بها .

جاً لمركزك المتميز بها .

المجموع

صفحة (١)



(٦) يجب أن تهتم منظمات الأعمال :

- (أ) بالتأمين على العمال ضد الإصابة .
- (ب) باحترام وجهات نظر الفرد داخل المنظمة .
- (ج) بالإرتفاع بمكانة الفرد داخل المنظمة .

(٧) إذا كنت مديراً فإِنَّكَ تحرص على :

- (أ) ضمان رواتب جيدة للأفراد .
- (ب) إشترك الرؤس في إتخاذ القرارات .
- (ج) توفير مناخ إجتماعى جيد داخل المنظمة .

(٨) يزداد حماسك فى العمل الذى :

- (أ) ترتفع فيه درجة التعاون بين الأفراد .
- (ب) به وسائل متطورة للرعاية من الحوادث .
- (ج) يتفق مع تطلعاتك .

(٩) يكون العمل مفيداً فى حالة :

- (أ) وجود أصدقاء فى محيط العمل .
- (ب) توفير المنظمة السكن المناسب للعاملين .
- (ج) إرتفاع درجة المنافسة فى الأداء بين العاملين .

(١٠) تشعر بالأحباط فى العمل فى حالة :

- (أ) عدم تقدير المسئولين لجهدك فى العمل .
- (ب) عدم الحصول على العالوة المالية المتوقعة .
- (ج) كثرة اللوائح المقيدة لحريتك فى محيط العمل .

مراجع الفصل الأول

(١) لمزيد من التفاصيل راجع :

Maslow A.H . " Motivation and Personality" Harper & Row , New York , 1970 .

(2) Hunt, J.: "Managing people at work : A Manager's Guide to Behavior in Organization ", pan , London , 1981 , pp . 31 - 44 .

(3) Du Brin , A . J . " Human Relations : A Job Oriented Approach , Prentice - hall , 1983 , p.25 .

(4) Ibid .

(5) راجع :

- Tolman , E., and Honzik , C. " Introduction and Removal of Reward and Maze Performance of Rats ," University of California Publications in Psychology , 1930 , 4 :257 - 275 .

- Vroom ,V . " Work and Motivativation , New york , Wiley , 1964 .

Quoted by :

- Dailey , R .C. . " Understanding people in Organization " . west Publishing Company st paul New York - Los Angeles - San Franciso , 1988 , P . 81 .

- Hamner , W.C " Worker Motivation Programs :Importance of Climate , Structure , and Performace Consequences ," In W . C. Hamner and F.L.Schmidt , "Contemporary problems in personnel " . Chicago : st . clair press , 1974 , pp 280 - 308 .

" Motivation Theories and work Application " , in Steven Kerr, " Organizational Behavior," Columbus , Ohio: Grid Publishing , 1979 .

الفصل الثاني

القيم

" قل انني هادئ ربي إلى صراط مستقيم .
ديناً قيماً ملة إبراهيم حنيفاً وما كان من
المشركين ، قل إن صلاتي ونسكي ومحياي
ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك
أمرت وأنا أول المسلمين "

صدق الله العظيم

إن من سبل نجاح أى منظمة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ، ولكى تضمن المنظمة ولاء هؤلاء الأفراد فلا بد من وجود إتفاق بين أهداف المنظمة وبين القيم الشخصية لفالبيهة هؤلاء الأفراد (١)

تعريف القيم :

للقيم الإنسانية إتصال وثيق بموضوعين أساسيين :

الأول : يتعلق بطرق التصرف المتاحة للإختيار الإنسانى .

الثانى : يتعلق بأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنسانى .

طرق التصرف : هناك العديد من المشكلات والمواقف التى تواجه الإنسان يومياً وعلى الإنسان ان يقوم بإتخاذ تصرفاً معيناً حيال كل موقف أو مشكلة من هذه المشكلات وهناك العديد من طرق التصرف المتاحة التى يستطيع الإنسان ان يختار من بينها عند مواجهته لكل مشكلة من هذه المشكلات أو المواقف اليومية ، فقد يتصرف الإنسان بشجاعة أو بجبن ، بكرم أو ببخل ، بصبر أو تدفاع ، بصدق أو حتيال ، بتعفف أو بهيمية .

فإذا تصرف الإنسان بشجاعة فى المواقف التى تتطلب ذلك لاعتقاده الراسخ بأن الشجاعة هى أفضل من الجبن ، فإنه يمكن القول أن الشجاعة هى إحدى قيم هذا الإنسان .

أهداف الحياة : ما هو الهدف الذى يجب على الإنسان أن يسعى إليه فى هذه الحياة المليئة بالخير والشر والعدل والظلم والحق والباطل واللذة والألم؟ هناك من يرى أنه يجب على الإنسان أن يركز جهوده ويكرس حياته لتحقيق الثراء المادى ، وهناك من يرى أنه يجب على الإنسان ان يركز جهوده للفوز برضا الله ومحبيه .

فإذا اعتقد الإنسان أن الثراء المادى هو الهدف الذى يجب أن يسعى إليه

فى هذه الحياه -----، فإنه يمكن القول أن الثراء المادى يمثل إحدى قيم هذا
الإيمان .

ولقد قدم عالم النفس الأمريكى M. Rokeach التعريف التالى للقيم

" القيمة هى إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من
التصرف بأى طريقة أخرى متاحة ، أو أن اتخاذ هدفاً معيناً للحياة يكون أفضل
من اتخاذ أى هدف آخر متاح " (٢)

وأطلق Rokeach على القيم المتعلقة بطرق التصرف بالقيم المعاونه
وعلى القيم المتعلقة بأهداف الحياه بالقيم النهائية .

دور القيم فى السلوك :

بدأ الإهتمام فى الآونة الأخيرة بنصرف على دور القيم فى السلوك وتأثير
ذلك على أداء منظمات الأعمال . ويتفق معظم الدارسين فى هذا الميدان على
أن هيكمل القيم الشخصية للفرد يعد واحداً من العوامل التى تؤثر على سلوكه فى
العمل ، وتشرح نتائج الدراسات التى تمت فى هذا المجال ما يلى :

١- يسترشد الفرد بقيمه الشخصية فى تحديد الصحيح والخاطى . من
التصرفات . لذلك تعتبر القيم أحد ضوابط السلوك الإنسانى .

٢- إن معرفة الإختلافات فى القيم الشخصية للأفراد تساعد على تفسير
طبيعة المنازعات بين هؤلاء الأفراد داخل المنظمة ، كما يساعد التشابه فى
القيم الشخصية للأفراد على تفسير التفاهم القائم بينهم .

٣- يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل فى قيم هذه
الجماعات ويقل التعاون كلما زادت درجة التباين فى قيم هذه الجماعات .

٤- تزداد فعالية الدور القيادى للمدير كلما تماثلت قيمة مع قيم مروضيه
وتقل الفعالية القيادية للمدير كلما أختلفت قيمة مع قيم مروضيه .

٥- إن القيم الشخصية للمدير تؤثر في اختياره للأهداف الخاصة بالمنظمة كما تؤثر على قراراته اليومية في نفس الوقت :

* فإذا اكتشف المدير أن الأهداف التي تخدم قيمة الشخصية سوف تؤدي إلى تخفيض العائد الإقتصادي للمنظمة ، فإنه سوف يتحيز للمبدل الإقتصادي ما لم يكن في ذلك إنتهاك واضح لقيمة الشخصية (٣)

* أما إذا اكتشف المدير أن التزامه بأهداف المنظمة سوف يؤدي إلى إنتهاك لقيمة الشخصية ، فإن المدير سوف يكون أمام ثلاثة خيارات (٤) :

أ- يتجاهل الأمر ويلتزم بأهداف المنظمة .

ب- يحاول تغيير هذه الأهداف .

ج - إذا لم يستطع تغييرها ، واستمر في رفضها ، يستقيل .

تصنيف شبرانجر للقيم :

يقول الفيلسوف الألماني E . Spranger :

" ربما تكون دراسة الإنسان أجدر من أي علم آخر . وإنه لمن العجيب أن نقرم على مدى العصور بعمل تصنيفات جيدة الإعداد للعديد من النباتات والحيوانات ، وأن يصبح لدينا أسماء علمية لأكثر النباتات ندره ولأصغر أنواع الحشرات . ومع ذلك ، وباستثناء التمييز بين الناس على أساس العرف أو القبيلة أو الوطن - فإننا ما زلنا ننظر إلى الناس وكأنهم إنساناً واحداً "

ولقد قام شبرانجر بوضع تصنيف للناس حسب قيمهم ومعتقداتهم في ستة مجموعات على النحو التالي (٥)

١- القيم الفكرية أو النظرية .

٢- القيم الإقتصادية .

٣- القيم الجمالية .

٤- القيم الاجتماعية .

٥- القيم السياسية

٦- القيم الدينية .

١- القيم الفكرية أو النظرية :

يقول Spranger ان الرجل النظرى (الفكرى) هو رجل يسبح عن الحقيقة من خلال التفكير ، والفهم ، والإستنتاج . ولانه يهدف إلى الموضوعية فإنه يميل إلى تعريف الظواهر (كالسند والجزر) ، وإلى التمييز بين الأشياء (الليل والنهار) ، وإلى التعميم والتخصيص ، والربط والفصل ، وانتظام الأشياء ولا يميل الرجل الفكرى إلى البحث فى الموضوعات الشخصية أو الذاتية كالعاطفة والرغبة والإعجاب والخوف والتمنى ، وكذلك فهو لا يهتم بالفرقة بين الجميل والقيبح والمنفد والمقيم والطائع والعاق . وإن كل ما يهمله هو التفرقه بين ما هو حقيقى وما هو زائف ، لذلك فهو يشعر باليأس فى حالة الجهل وشعر بالسعادة عند إكتشاف حقيقة ما حتى لو كانت تعنى إقتراب أجله . إن الرجل الفكرى يكرس حياته من أجل الوصول إلى حياة رشيدة قائمة على البرهان والدليل . إنها صفات العلماء فى مجالات الحياة المختلفة .

وليس معنى أن تسود القيم الفكرية حياة شخص ما أن ينعدم تأثير القيم الأخرى فى حياته . فمن غير الممكن أن يحيا الإنسان بدون قيناهم ببعض الأنشطة الإقتصادية لاشباع حاجاته إلى الطعام والمسكن وغير ذلك من حاجات البقاء ، وإلى تغطية نفقات الأجهزة والأدوات اللازمة لاجراء البحوث وللتوصل إلى الإكتشافات العلمية .

إلا أن الرجل الفكرى لا يعلق أى أهمية ولا يبذل أى مجهود لاقتناء أشياء يمكنه الحياة بدونها . كما أنه لا يعلق إهتماماً يذكر عن الإستفادة المادية من إكتشافاته العلمية ، حيث أن التركيز على تحقيق الفوائد المادية يؤثر من وجهة

نظره على صفا الفكر ، وكثيراً ما يتعرض الرجل النظرى إلى الأزمات المادية لانه لم يتعلم كيف يستعمل ثروته العلمية فى الحصول على المال . إن عدم إستعداده للصراع على المال لا ينشأ فى العادة من عجزهم فهم طرق الحصول على المال ولكن لانه يجد فى الصراع على المال شيئاً غريباً عن طبيعته . إن الرجل النظرى قد يربط نفسه بكميات هائلة من الكتب ، وبأجهزة علمية باهظة الثمن ، ومع ذلك لا يملك سرير لينام عليه .

هناك قلة من المفكرين مع ذلك يتصفون بحبهم الشديد للمال يقول Spranger إن هؤلاء فى الغالب لم يولدوا مفكرين وإنما هم فى الواقع نفعيين ماديين ، حيث أن الإتجاهين الفكرى والمادى لا يجتمعان على الأقل بنفس القوة فى نفس واحدة .

ولا يعطى الرجل الفكرى اهتماماً بذكر للنواحي الجمالية فى حياته . إن التصور الفنى يعد من الأعمال التى يلعب فيها الذوق الشخصى والميول الذاتية دوراً كبيراً ، إن ذلك يتعارض مع أهم قيم الرجل الفكرى وهى الموضوعية والتى تقوم على استبعاد الإضافات والتحيز الشخصى من طريق البحث عن الحقيقة . إن الرجل الفكرى يرى الشخصية الفنية تعيش فى الخيال أكثر مما تعيش فى الواقع .

إن الحياه فى الخيال تشير من العواطف وتوقظ من المشاعر ما قد يؤثر على الجانب العقلانى فى الإنسان وإذا تحكمت العواطف والمشاعر فى الإنسان شكّل ذلك خطراً على حياته . يقول الفيلسوف الألمانى Hegel :

" أنه من الصعب على الإنسان أن يتعامل مع من تحكمه عواطفه "

وكان الفيلسوف الألمانى Kant يكره الموسيقى باعتبارها أقل الفنون إعتداداً على الذكاء . إن ذلك لا يعنى إنعدام القيم الجمالية عند الرجل النظرى بالكلية ، وإنما يعنى أنها تابعه ومحكوم بقيمة الفكرية أو النظرية . إذا تحولنا بالرجل النظرى من الجانب الجمالى إلى الجانب الإجتماعى فأنتنا سنواجه بحقيقة

تستوقف الإنتباه ، هي أن الرجل النظرى هو إنسان غير إجتماعى ويميل إلى الفردية والعزلة الكاملة ، إنه يفكر مراراً وتكراراً فى أشياء قد لا تهتم الآخريين . لذلك فإنه يرى أن حريته فى التفكير تقتضى أن يكون مستقلاً عن هؤلاء الآخريين . ومن ناحية أخرى فإن الطاقة الضخمة التى يبذلها الرجل النظرى والمحاولات المتكررة التى يقوم بها لإيجاد تفسير منطقي للظواهر من حوله ، تضعف من قدرته على إظهار القدر الكافى من العواطف لتوطيد علاقاته الإجتماعية مع الآخريين . إنه لا يهتم كثيراً بجيرانه أو حتى بأقربائه ولا يعنيه كثيراً حضور اللقاءات العامة . إن علاقاته الإنسانية تعتمد على زمالة وأخوة البحث عن الحقيقة ، وطلب المعرفة أكثر مما تعتمد على حب الجيران والأقارب

إن المجتمع الوحيد الذى يناسب طبيعته هو المجتمع الذى يبادل المعرفة ، ويطور اتجاهاته النظرية والفكرية أينما كان هذا المجتمع .

إذا إنتقلنا بالرجل النظرى إلى مجال الشهرة والتأثير والقوة (المجال السياسى) فأنتنا لاتستطيع القول بأن الرجل الفكرى لا يشعر بالتميز نتيجة لانجازاته العلمية . غير أنه لا يرى ضرورة ولا يجد الوقت لاستغلال هذا التميز والإستفادة منه ، وذلك لانه قد وهب حياته للتزود بالمعرفة والبحث عن الحقيقة . إنما يعرض الرجل الفكرى عن بريق الشهرة هو أنه يعرف الطريق إليها ولكنه يتركها إختياراً . إن رغبته فى البحث عن إجابات للاستئلة الكبيرة فى الحياء تجعله متعطشاً لاكتساب المعرفة التى تقر به من هذه الإجابات على أمل تقديمها للبشرية سواء أثناء حياته أو بعد وفاته

أما عن الجانب الدينى فى حياة الرجل الفكرى فمستتركه حتى نهاية الفصل

٢- القيم الإقتصادية :

يقوم الإنسان بإستغلال ما حوله من عوامل الطبيعة المادية لاشباع حاجات البقاء ، ويتوصل الإنسان إلى الأكتشافات العلمية باستخدام بعض الوسائل المادية ، ويستعين الرسام فى تنفيذ لوحاته ببعض الوسائل المادية ويستعين

الكاتب فى توصيل كتابه إلى القارئ ببعض العمليات المادية ، إن البشرية لا غنى لها عن القيام ببعض الأنشطة التى تساعد على إستجلاب وتحويل الخامات إلى منتجات مفيدة ، وتكون هذه الأنشطة إقتصادية إذا أمدتنا هذه المنتجات بقوة تفوق الطاقة المبذولة فى الحصول عليها .

ويعطى الرجل الإقتصادى للمنفعة المادية أولوية على كل القيم الأخرى ويروق للبعض تسمية الرجل الإقتصادى بالرجل الواقعى أو العملى نظراً لأن الكثير من الإنجازات العلمية والفنية قامت على أكتاف الإقتصاديين .

إلا أن القيم الإقتصادية تبدو فى صراع مع القيم الأخرى ، فبينما يسعى الرجل النظرى للوصول إلى الحقيقة من أجل الحقيقة ، فإن الرجل الإقتصادى يبحث عن كيفية الاستفادة من هذه الحقيقة ، ويعتبر أن المعلومات غير القابلة للتطبيق هى معلومات غير ضرورية ، وأن الشئ إن لم يكن مفيداً صار عبئاً ، إن هذ الإتجاه أدى إلى ظهور ما يسمى بالواقعية المادية والتى تدعو إلى التركيز على ماهو مفيد من وجهة نظر الإشباع المادى لحاجات الإنسان .

وفيما يتعلق بالجانب الجمالى فإن الشئ لكى يكون جميلاً فى عين الرجل الإقتصادى فإنه لابد وأن يكون مفيداً ، لذلك يرى البعض الرجل الإقتصادى مشوهاً للجمال فى الأرض ، قد يدفع الرجل الإقتصادى ملايين الدولارات لشراء لوحة فنية لأحد مشاهير الفنانين ، ليس حباً فى الفن ، ولكن بغرض إعادة بيعها بمبلغ أكبر فى وقت لاحق . إنه سرعان ما يصاب بالملل من الشئى ، مهما كان جميلاً ، إذا كان عديم الفائدة .

وفى علاقاته الإجتماعية يتسم الرجل الإقتصادى بالاثنائية ، حيث أن اهتمامه ينصرف إلى إشباع حاجاته المادية ويعتبر أنه من الإسراف أن يكون الإنسان محباً ، أنه من غير المتوقع أن يهتم الرجل الإقتصادى بإنسان معين إلا إذا كان هذا الإنسان طرفاً فى صفقه ، فالإنسان فى نظره إما أن يكون منتجاً أو بائعاً أو مشترياً ، وعليه فإن قيمته سوف يحددها إما قدرته على العمل ، أو ما

لديه من بضاعة أو قدرته على الشراء .

وفى المجال السياسى نرى الرجل الإقتصادى بارعاً فى مجال المنافسة .
إنه مع ذلك لا يتنافس من أجل السيطرة وإنما من أجل الثروة ، فلا يهتم الرجل
الإقتصادى كثيراً بالتأثير فى الآخرين بقدر ما يهتم بتجاوزهم فى الثروة .

أما فى المجال الدينى فإن الرجل الإقتصادى يدعو الله المالك لكل
الثروات أن يعطيه من كل شىء مفيد ، وأن يحميه فى البر والبحر ، ويقول
شبرانجر Spranger أن الرجل الإقتصادى يركز على العطايا المادية للخالق
أكثر من العطايا الروحية .

٣- القيم الجمالية :

إن إطلاق العنان للنفس البشرية للتأمل فى جوانب الطبيعة المتعددة أو
فيما تسوقه الأقدار من أحداث يساعد على تكوين ما يسمى بالإنطباع .

والإنطباع: هو صورة داخلية يكونها الإنسان لشيء معين من خلال عملية
التأمل ، ويهتم الفنان بتحويل الإنطباع إلى صيغة أو شكل تعبيرى باستخدام
الرسم أو الموسيقى أو الشعر ، إلا أنه لا يهم أن يكون الإنسان فناناً مبدعاً لكى
يكون إنساناً جمالياً ، فهناك من يملكون إنطباعات ومشاعر الفنان دون أن
يكون لديهم القدرة على نقلها إلى البيئة الخارجية بالصورة أو بالأنغام أو بالشعر

وتبدو القيم الجمالية فى صراع مع القيم الأخرى ، فتترى الصراع بين القيم
الفكرية والقيم الجمالية قائم على أساس التعارض بين الموضوعية والذاتية.
فبينما تهتم الموضوعية باستبعاد التحيز والإضافة الشخصية من طريق البحث
العلمى ، فإن الرجل الجمالى يجد فى ذلك ما يدعو للإزعاج ، فانتزاع المشاعر
والأحاسيس من الشىء يجعله قبيحاً ، ويرى بعض الجمالين أنه :

" لان تجعل الشىء جميلاً أفضل مائة مرة من أن تجعله حقيقياً " .

إلا أن الرجل الجمالى يتفق مع الرجل الفكرى فى عدم الاهتمام بالعائد

المادى لما يقدمه من أعمال ، وأحياناً يعجز الرجل الجمالى تماماً كما فى حالة الرجل الفكرى ، عن سد بعض إحتياجاته الضرورية وكثيراً ما يتعرض للآزمات المالية نتيجة لتركيز جهوده وتوجيه طاقاته تجاه الأنشطة الفنية . إن الشخص الجمالى ، يعتقد أنه سوف يدمر اهتماماته فى الحياه إذا ركز جهوده فى السعى وراء المنفعة المادية .

أما عن العلاقات الإجتماعية للرجل الجمالى فإنها لا تقوم على التضحية وإنكار الذات ، ينظر الرجل الجمالى إلى الناس على اعتبارهم مصدراً من مصادر التأمل وتكوين الإنطباعات ، لذلك ترى الرجل الجمالى يتواجد فى المجتمعات البسيطة التى يشعر فيها بالحرية والسهولة فى التعامل والقدرة فى التعبير عن نفسه ، ولكنك قلما تجد الرجل الجمالى فى تجمعات خبيرة تقوم على مساعدة المحتاجين فى التغلب على مشكلاتهم المادية والمعنوية .

أما فى مجال القوة والتأثير والشهرة (المجال السياسى) فلا ينقص الرجل الجمالى الإحساس بالقوة الناتج عن قدرته فى إستخدام أشكال التعبير المختلفة (من جمال الملبس ، أو المسكن، أو من خلال التعبيرات البلاغية)فى التأثير فى مشاعر الآخرين .

إلا أن الرجل الجمالى لا يسعى للسيطرة على الغير ، حيث أنه لا يجد الرغبة لبذل الوقت والجهد اللازمين للصمود فى غابة الأقوياء .

ويرى بعض الجمالين أن الجمال هو الحقيقة الوحيدة فى الحياة ، وأن الكون ما هو إلا مركب من الأحداث الجميلة والمتجانسة ، ولا يهتم هذا النوع بإحياء الفضائل ومقاومة الرزائل أو حتى بملاحظة الفرق بينهما ، فيقعون هم أنفسهم فريسة لهذا الجهل ، فتساوى شهرتهم الفنية مع سوء سمعتهم الخلقية .

٤- القيم الإجتماعية :

يتسم السلوك الإجتماعى بالأهتمام الشديد بالآخرين والتضحية بكل غال من أجلهم ، إن الفرد الذى يتميز بهذا النوع من السلوك يمثل نوعاً خاصاً من الناس يعرف بالنوع الإجتماعى ، إن الحب هو القيمة الأساسية عند هذا النوع من الناس ، فتختفى الأثانية ويحل محلها الإيثار وإنكار الذات ، فيعيش الإنسان الإجتماعى للآخرين ، كما تعيش الأم لابنتها ، والطبيب لمرضاه .

والرجل الإجتماعى يعارض كثير من القيم الأخرى ، فيعترض على الاهتمام الزائد الذى يعطيه الرجل الفكرى للنظريات والكشوف العلمية حيث يؤدي ذلك إلى الإنعزال وإهمال الآخرين . ولا يتفق الرجل الإجتماعى مع القيم الإقتصادية التى تشجع الأثانية وحب الذات حيث يتعارض ذلك مع دعوته للحب والتضحية وإنكار الذات.

ويعتبر الرجل الإجتماعى أن نظرة الفنان إلى الإنسان على أنه مصدر من مصادر التأمل وتكوين الإنتطباعات هى نظرة تتسم بالبرودة واللا إنسانية .

إن الرجل الإجتماعى يرى أن المجتمعات التى تقوم على الحب هى أفضل من المجتمعات التى تحكمها القوانين والقوة القهرية ، إلا أن خبرة التاريخ تحكى أن النجاح دائماً يكون حليف النوع الثانى (مجتمع القانون وقهر السلطان) .

ويرى شبرانجر أن الرجل الإجتماعى هو أقرب الناس إلى الرجل الدينى وأسهلهم إنقياداً له .

إلا أن الرجل الإجتماعى يتعرض أحياناً إلى نقد الرجل الدينى : فقد يجامل الرجل الإجتماعى من يحب فيظهر إيجابياته ويتستر على سلبياته وأخطائه خوفاً عليه من العقاب ، ويرى الرجل الدينى أن الحب يجب ألا يحجب الإنسان عن الصدق والعدل .

٥- القيم السياسية:

يقول SPRANGER أن الرجل السياسي هو الرجل الذي يحاول أن يملأ إرادته ويحكم سيطرته على أفكار وأفعال ومعتقدات الآخرين . يسعى الرجل السياسي لذلك إلى القوة من أى طريق ، ويهتم بدراسة العلوم الاجتماعية ليس رغبة في العلم ولكن بغرض تعلم الدوافع الإنسانية وطرق السيطرة على الآخرين.

يرى الرجل السياسي أن الناس بطبيعتهم غير أمناء وأن فن التعامل معهم يقتضى ألا يعرفوا عنك كل شيء ، وألا يجدوك لغزاً غامضاً فى نفس الوقت ، ويحاول الرجل السياسي أن يتعلم أن يكون بليغاً فى الحديث مزخرفاً فى القول ، ليس بغرض الأقناع ولكن بغرض التعلق والمداينة والأدعاء والتظاهر .

يقول Spranger أن الأخصائيين فى الأمراض النفسية قد أجمعت لديهم الأدلة على أن التعطش للقوة يلعب دوراً أساسياً فى الإصابة بالهوس والجنون ، إن الرغبة فى الوصول إلى " القمة " أو البعد عن " القاع " قد تقود الإنسان إلى حالة من الوهم يتحول الإنسان منها تحت ظروف معينة ، إلى حالة الجنون التام

ينظر الرجل السياسي إلى الثروة كوسيلة للتأثير على الآخرين ، إلا أنه يختلف عن الرجل الإقتصادي فى طريقة الحصول عليها ، فيستخدم الرجل السياسي الدبلوماسية والمعاهدات أو حتى الحروب والغزوات من أجل الحصول على المال .

أما عن الجانب الجمالى ، فيرى الرجل السياسي أهمية المظهر الحسن والحديث الجذاب فى التأثير على الناس ، ويرى أن مظاهر الأبهة توحى بالقوة والتحرر من العز ، وأن القوة توحى بالخشية ، لذلك يؤكد الرجل السياسي على أهمية استخدام الفن فى الإيحاء بالقوة ، كما فى فرق الموسيقى العسكرية .

والرجل السياسي (على عكس الرجل الإجتماعى) هو رجل يبحث عن

تحقيق الذات ويميل إلى الإستقلالية ، لذلك فالرجل السياسى لا يصلح لأن يكون صديقاً حميماً ، ان تعطشه للقوة يجعله عاجزاً عن تقديم التضحيات أو العيش من أجل الآخرين .

ويرى Spranger أن الحكام فى علاقتهم بالمحكومين يمكن أن يصنفوا إلى حكام طغاه ، وحكام دستوريين ، وحكام متملقين ، وحكام واشدين ، فإذا اتسم الحاكم بالفردية فى إصدار الأحكام والإحساس بالأفضلية والتميز على الآخرين فهو حاكم طاغية . وإذا اعتمد الحاكم على القانون فى حكمه فهو حاكم دستورى ، وإذا سعى الحاكم إلى الشعبية الرخيصة فهو حاكم متملق ، وإذا اعتمد الحاكم على العلم والقدرات الخاصة التى يتميز بها على الآخرين وكرس حياته فى خدمة الرعية فهو حاكم رشيد .

٦- القيم الدينية :

وتشمل الإيمان بوجود الإله الخالق لكل شىء ، خلق السموات والأرض والشمس والقمر والليل والنهار والظلمات والنور والنجم والشجر والجبال والرياح والمطر والسحاب والبر والبحر والإنس والجن والملائكة والرسل والموت والحياة والدنيا والآخرة والبعث والحساب والجنة والنار والخير والشر والضر والنفع والمؤمن والكافر والبر والفاجر والحلو والمر وغير ذلك من المخلوقات التى لا يحصيها إلا الله الواحد القهار . ويثبت الموء من لخالقه صفات الكمال وينزهه من صفات النقص والعيب فيثبت له كمال الحياة وكمال العلم وكمال العظمة وكمال الرحمة وكمال القدرة ، وكمال الملك وغير ذلك من صفات الكمال ونعوت الجلال التى لا يحصيها إلا الله الواحد القهار . فلا يتبقى أن يعبد سواه أو أن يعدل به غيره فى الطاعة والتعظيم والمحبة.

ويشهد المؤمن على صدق الرسالات التى أرسلها له الخالق على مر الأزمنة والتى تهدى إلى الطريق المستقيم الذى لا عوج فيه ، ويشهد بأن هذه الرسالات قد جاءت من جهة الأنبياء فيؤمن بالتوارة التى أنزلت على موسى

والزبور الذى أنزل على داود والإنجيل الذى أنزل على عيسى والقرآن الذى أنزل على محمد .

ويشهد المؤمن بأن كل نبي قد أرسل لقومه خاصة وأن محمدا صلى الله عليه وسلم قد أرسل للناس كافة (وما أرسلناك إلا كافة للناس بشيراً ونذيراً ولكن أكثر الناس لا يعلمون) سبأ (٢٨) .

أنواع الناس فى القرآن : لو تأملنا آيات القرآن لرأينا تصنيفات متعددة للناس حسب الاعتقاد والسلوك والجزاء . دعنا نتأمل سوياً بعض الآيات التى تتحدث عن نوعين من الناس وهما المتقين والمنافقين .

أولاً : المتقون : " الم . ذلك الكتاب لاريب فيه هدى للمتقين ، الذين يؤمنون بالغيب ويقيمون الصلاة ومما رزقناهم ينفقون ، والذين يؤمنون بما أنزل إليك وما أنزل من قبلك وبالأخرة هم يوقنون " البقرة (١ - ٤) .

" وأزلفت الجنة للمتقين غير بعيد ، هذا ما توعدون لكل أبواب حفيظ . من خشى الرحمن بالغيب وجاء بقلب منيب ، أدخلوها بسلام ذلك يوم الخلود ، لهم ما يشاؤون فيها ولدينا مزيد " ق (٣١ - ٣٥) .

وتبين الآيات الكريمة معتقدات المتقين وسلوكهم وجزائهم :

من معتقدات المتقين : الإيمان بالغيب ، الإيمان بالقرآن الذى نزل على محمد وبكل الكتب التى أنزلت من قبله ، اليقين بالأخرة .

سلوك المتقين : إقامة الصلاة ، الإتفاق فى سبيل الله ، خشية الرحمن بالغيب .

جزاء المتقين : الجنة لهم فيها ما يشاؤون ، والمزيد وهو رؤية الله سبحانه وتعالى .

ثانياً : المنافقون : " ومن الناس من يقول آمنا بالله وباليوم الآخر وما هم بمؤمنين " البقرة (٨) .

" إذا جاءك المنافقون قالوا نشهد أنك لرسول الله ، والله يعلم أنك لرسوله
والله يشهد ان المنافقين لكاذبون " المنافقون (١) .

" وإذا قيل لهم تعالوا إلى ما أنزل الله وإلى الرسول رأيت المنافقون
يصدون عتك صدوداً " النساء (٦١) .

"إن المنافقين فى الدرك الأسفل من النار ولن تجد لهم نصيراً"
النساء (١٤٥) .

وتبين الآيات معتقدات المنافقين وسلوكهم وجزائهم

من معتقدات المنافقين : كافرون يدعون الإيمان .

سلوك المنافقين : الكذب - الخداع - الصد عن سبيل الله .

جزاء المنافقين : الدرك الأسفل من النار ولن تجد لهم نصيراً .

قياس القيم :

قام عالم النفس الأمريكى Allport بتصميم إستمارة إستقصاء فى
محاولة منه لقياس مجموعات القيم الست التى قدمها Spranger وهى القيم
الفكرية والإقتصادية والجمالية والاجتماعية والسياسية والدينية . (يوجد صورة
مترجمة لهذه الإستمارة فى نهاية هذا الفصل) .

إشتملت الإستمارة على قسمين :

القسم الأول : وه ثلاثون سؤالاً لكل سؤال إجابتين بديلتين :

يقوم الفرد (المستقصى منه) بترتيبهما رقمياً حسب الأهمية :

فيعطى للبديل الأول (الأهم) نقطتان .

ويعطى للبديل الثانى (الأقل أهمية) نقطة واحدة ، وهكذا لكل سؤال .

وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد = ٣ نقاط ومجموع النقاط للثلاثين

سؤالاً $3 \times 30 = 90$ نقطة .

القسم الثاني : وبه خمسة عشر سؤالاً لكل سؤال أربع إجابات بديلة :

يقوم الفرد بترتيبهم رقمياً حسب الأهمية .

فيعطى للبديل الأول فى الأهمية (الأهم) ٤ نقاط .

ويعطى للبديل الثانى فى الأهمية ٣ نقاط .

ويعطى للبديل الثالث فى الأهمية نقطتان

ويعطى للبديل الأقل أهمية نقطة واحدة .

وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد = ١٠ نقاط .

ومجموع النقاط للأسئلة الخمس عشرة = $10 \times 10 = 100$.

ويكون عدد النقاط فى الإستمارة (مجموع القسمين)

$90 + 10 = 100$ نقطة يوزعها الفرد على القيم الست .

وتحتوى الإستمارة (فى القسمين) على مائة وعشرون إجابة بديلة :

(القسم الأول ٣٠ سؤال $2 \times$ إجابة بديلة) .

(القسم الثانى ١٥ سؤال $4 \times$ إجابات بديلة)

ولقد صممت الإستمارة بحيث يكون لكل قيمة من القيم الست عشرون

إجابة بديلة :

ولقد إستخدم G.W. Allport هذه الإستمارة (والتي أطلق عليها

فيما بعد مقياس Allport للقيم) فى العديد من الدراسات الميدانية ، ولقد

توصل إلى النتيجة التالية :-

" إن القيم الست (الفكرية - الإقتصادية - الجمالية - الإجتماعية -

السياسية - الدينية) موجودة لدى كل فرد ولكن بترتيب مختلف " ولقد أصطلح

على تسمية هذا الترتيب بالنسبة لأى فرد بهيكل القيم الشخصية "

ولقد أثبتت الدراسات الميدانية فائدة هذا المقياس فى عمل دراسات مقارنة للقيم فى مجتمعات مختلفة ، وبين أجيال مختلفة داخل المجتمع الواحد ولقد قام المؤلف باستخدام هذا المقياس فى عقد مقارنة فيما يتعلق بهيكل القيم الشخصية لطلاب إدارة الأعمال فى كل من مصر والولايات المتحدة

مصادر البيانات المستخدمة فى المقارنة : قام المؤلف باستخدام البيانات التى قدمتها الدراسات التالية (٦)

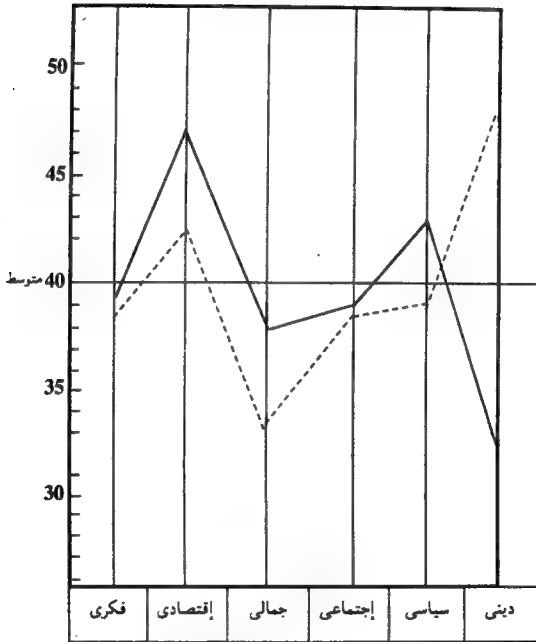
- ١- دراسة D.Palmer لقياس هيكل القيم الشخصية لعدد ٥٩٥ طالب إدارة أعمال أمريكى سنة ١٩٨١
- ٢- دراسة المؤلف لقياس هيكل القيم الشخصية لعدد ٢٤٦ طالب إدارة مصرى فى أبريل ١٩٨٥ .

المقارنات:

الشكل رقم (١٢) يبين المقارنة بين هيكل القيم الشخصية لطلاب الإدارة فى مصر وأمريكا . تقدم طلبة أمريكا تقدماً جوهرياً فى القيم الاقتصادية والفكرية والجمالية والسياسية . ، وتقدم غير جوهري فى القيم الإجتماعية ، وتقدم المصريون تقدماً جوهرياً فى القيم الدينية وكان للفرق بين المجموعتين فى القيم الدينية مساوياً للفرق بينهما فى الخمس قيم الأخرى مجتمعة .

شكل رقم (١٢)

هيكل القيم الشخصية لطلاب إدارة الأعمال
في كل من مصر والولايات المتحدة



———— الطلاب الأمريكيين

----- الطلاب المصريين

إن النتائج السابقة تشير إلى إرتفاع القيم الدينية إرتفاعاً ملحوظاً في المجتمع المصري وتردبها بشكل يدعو للازعاج في المجتمع الأمريكي .

إن هذه النتائج تتفق مع واقع الحال في المجتمعين المصري والأمريكي :

ففي المجتمع الأمريكي :

على الرغم من أنهم تقدموا في جانب المادة ، وأتقنوا في الصناعة أتقانا راقياً ، وتقدموا في العلوم الطبيعية والفلك حتى وصلوا إلى القمة ولا جدال في ذلك إلا أنهم مع ذلك يعيشون مأساة ويواجهون ضياعاً كبيراً .

يقول القس الزمريكي جيمى سواجارات أن أمريكا بها ١١ مليون مدمن خمر . أى في سكر شبه دائم (و ٤٥ مليون مفرط في شرب الخمر ، ويقول جيمى سواجارات أنه لا يفرق بين النوعين . ومنذ عدة سنوات نشرت الصحف الأمريكية أن عدد الأمهات اللاتي أنجبن بدون زواج قبل سن الثامنة عشر كان ١١ مليون فتاة ، وتقول الإحصائيات التي تتناولها الصحف أن الشعب الأمريكي يتنق على المخدرات ما يعادل قيمة الإنتاج الزراعى الأمريكى والذي يقدر بآلاف الملايين من الدولارات .

إن السبب في هذا الضياع هو التيار الالحادى الذى يعم أمريكا والذي يبيع كل أنواع المعاصى والذنوب .

وفى المجتمع المصرى :

هناك جذور تاريخية للارتفاع الملحوظ في القيم الدينية لهذا المجتمع ، فعلى الرغم من توالى الغزوات الأجنبية على مصر منذ عام ٥٢٥ قبل الميلاد (من الفرس والإغريق ، والرومان ، والبيزنطيين ، والعرب والأتراك والمماليك والفرنسيين والألبان الأتراك ، ثم الأنجليز) ، إلا أن معظم المؤرخين العالميين المهتمين بتاريخ مصر قد اتفقوا على أن العرب المسلمين الذين جاؤا إلى مصر في القرن السابع الميلادى هم الفاتحين الذين تركوا أبقى البصمات وأقواها أثرا

فى المجتمع المصرى ، لقد تركوا الإسلام واللغة العربية ، ولا يوجد ما هو أقوى تأثيراً من اللغة والدين على حضارة شعب .

لقد أقام العرب أكبر حضارة عرفها التاريخ والتي امتدت من الهند شرقاً إلى أسبانيا وجنوب فرنسا غرباً ، ولقد نقلوا الإسلام إلى البلدان التي وصلوها ، وعلى الرغم من أنهم لم يبقوا كثيراً فى هذه البلدان إلا أن رسالة الإسلام قد بقيت . إن الغزوات التي شنها الفريسيون فيما بعد لم تنجح فى النيل من هذه الرسالة . ففى عام ١٨٨٢ احتل الإنجليز مصر وتعرض المسلمون للاضطهاد وتعرض زعمائهم للنفي وحرّم غالبية أبنائهم التعليم الجامعى (الذى أقتصر وقتها على الأقليات من اليهود الأرمن وغيرهم) ، ولما فشلوا فى النيل من الإسلام بالطرق الخفية بدأوا يهاجمون الإسلام بطريقة صريحة فوصف كرومر الشعب المسلم فى مصر بأنه شعب ردىء وصاحب عقيدة رديئة (وكرومر هو مندوب سام بريطانى حكم مصر لعدة سنوات من خلال سيطرته على الحكومة التركية السورية فى مصر فى زمن الاحتلال البريطانى) ولقد ذهب كرومر ورحل الإنجليز وبقيت رسالة الإسلام العظيمة الخالدة .

ملاحظات على تصنيف شيرانجر للقيم :

يضع شيرانجر القيم الدينية فى مجموعة مختلفة عن مجموعة القيم الفكرية على أساس أن هناك تعارضاً بين هاتين المجموعتين من القيم .

إننا قد نشفق مع Spranger ونفهم دوافعه الكامنة وراء التفرقة بين القيم الفكرية والدينية ، إلا أن إتفاقنا هذا لا يتعدى حدود المجتمع الأوربى .

إن الإضطهاد الذى مارسه رجال الدين فى أوربا ضد رجال العلم فى العصور الوسطى أدى إلى نفور رجال العلم من الدين ، لقد ساد وقتها الاعتقاد بأن العلم خطيئة ، حيث كانت خطيئة آدم الأولى أنه أكل من شجرة المعرفة فأزداد بصيره فغضب الله عليه وأخرجه من الجنة (٧) ، وأستند رجال الدين فى

أوروبا على هذا الاعتقاد وقاموا بإضطهاد رجال العلم وتعذيبهم وقتل بعضهم .
إلا أن هذا الاعتقاد ليس له ما يبرره في المجتمع المصري حيث أن العلم
في عقيدتنا هو الصفة التي كرم الله سبحانه بها آدم على الملائكة ،

قال تعالى :

"وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء
هؤلاء إن كنتم صادقين ، قالوا سيحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم
الحكيم ، قال يا آدم أنبئهم بأسمائهم فلما أنبئهم بأسمائهم قال ألم أقل لكم أنني
أعلم غيب السموات والأرض وأعلم ما تبدون وما كنتم تكتمون "
البقرة (٣١ - ٣٢) .

ولقد بدأ علماء الغرب مؤخرًا في قراءة آيات القرآن الكريم والتأمل فيما
تحتويه من معجزات علمية . يحدثنا Keith L . Moore رئيس قسم
التشريح في جامعة تورنتو بكندا عن رد فعله عند قراءة الآية الكريمة :

" يا أيها الناس إن كنتم في ريب من البعث فإننا خلقناكم من تراب ثم من
نطفة ثم من علقة ثم من مضغة مخلقة وغير مخلقة لنبين لكم ونقر في الأرحام ما
نشاء إلى أجل مسمى ثم نخرجكم طفلاً ثم لتبلغوا أشدكم ومنكم من يتوفى
ومنكم من يرد إلى أرذل العمر لكيلا يعلم من بعد علم شيئاً وترى الأرض هامدة
فإذا أنزلنا عليها الماء اهتزت وربت وأنبتت من كل زوج بهيج " الحج (٥)

ويقول العالم الكندي : " إن هذه الآية لم تشتمل فقط مراحل تطور الإنسان
الظاهرة ، وإنما شملت مراحل تطوره في رحم الأم ، إن المراحل التي وصفها
القرآن (منذ أربعة عشر قرناً) تم ملاحظتها في هذا العصر باستخدام الأجهزة
الحديثة ، إن هذه المراحل لم تظهر في أي كتاب آخر قبل القرآن " .

ولقد بدأ البروفيسور الكندي دهشته للدقة التي تصف بها الآية هذه
المراحل قبل أن يظهر علم الأجنة إلى الوجود (٨) .

ومن التحليل السابق نستنتج أن افتراض Spranger بوجود تعارض بين القيم الفكرية والدينية يعكس إنتمائه للمجتمع الأوربي ، ولا يتسق مع الواقع الثقافي والحضارى فى المجتمع المصرى الذى لم يألف هذا النوع من الصراع بين العلم والدين .

إن افتراض Spranger لوجود تعارض بين القيم الفكرية والقيم الدينية قد انعكس على مقياس Allport للقيم ، حيث يجبر هذا المقياس المستجوب الذى يستكملة أن يتحيز ضد أحد البدائل دون رغبة حقيقية وإليك هذا المثال (٩):

يقول السؤال رقم ٢٨ (الجزء الأول) فى قائمة Allport :

" كل الشواهد التى تراكمت بشكل محايد تدل على أن الكون بشكله الحالى قد تطور بناء على مبادئ طبيعية ، وبالتالي فإنه ليس هناك حاجة إلى التفكير فى أن هناك سبب أو غرض أو إله وراء هذا الكون :

أ - أتفق مع هذه العبارة .

ب - أختلف مع هذه العبارة .

إن البديل (أ) فى السؤال السابق يمثل البعد الفكرى (عند ألبورت) والبديل (ب) يمثل البعد الدينى .

إن معظم فئات المجتمع المصرى بما فيهم رجال الإدارة سيعترضون على وجود البديل (أ) فى القائمة من الأصل . وستنحاز الغالبية للبديل (ب) . وهكذا نرى أن مقياس Allport يفرض على المستجوب المصرى التحيز ضد البعد الفكرى لصالح البعد الدينى (أنظر شكل رقم ١٢)

ولكن ما هو الدليل على عدم وجود تعارض بين القيم الفكرية والقيم الدينية لدى المدير المصرى ؟

لقد أنجز المؤلف دراسة ميدانية للإجابة على هذا السؤال ، حيث تم

تصميم قائمين للاستقصاء لقياس البعدين الفكرى والدينى كل بمعزل عن الآخر
القائمة الأولى صممت لقياس البعد الدينى مع باقى الأبعاد بإستثناء البعد
 الفكرى ، **القائمة الثانية** صممت لقياس البعد الفكرى مع باقى الأبعاد بإستثناء
 البعد الدينى ، سميت القائمة الأولى بقائمة البعد الدينى والقائمة الثانية بقائمة
 البعد الفكرى وتم إستكمال القائمتين بواسطة سبعون مديراً فى قطاعى التعليم
 والفرز والنسيج بمحافظة الدقهلية ، وقد جات نتائج الدراسة على النحو
 التالى (١٠)

*** هيكل القيم الشخصية للعينه بعد إستكمال قائمتى الإستقصاء
 المستخدمتان فى الدراسة التطبيقية :**

جدول رقم (٣)

قائمة البعد الدينى

القيم الدينية	القيم الإقتصادية	القيم الجمالية	القيم الإجتماعية	القيم السياسية
١١,٨	١٢,٩	١٠,٢	١٣	١٢
مجموع النقاط = ٦٠ نقطة				
٢,٥٤	٢,١٥	٢,١٧	٢,٠٣	١,٦٩

الوسط
 لمتحراف
 لمتحراف

جدول رقم (٤)

قائمة البعد الفكرى

القيم الفكرية	القيم الإقتصادية	القيم الجمالية	القيم الإجتماعية	القيم السياسية
١٠,٨	١٢,٦	١١,٧	١٣,٢	١١,٧
مجموع النقاط = ٦٠ نقطة				
٢,١٤	٢,٣	٢,٩٥	٢,٠١	١,٧٨

الوسط
 لمتحراف
 لمتحراف

وبلاحظ أن القيم الدينية في القائمة الأولى سجلت (١١,٨) نقطة في المتوسط وهي توحيك أن تتطابق مع ما سجلته القيم الفكرية في المتوسط (١١,٧) في القائمة الثانية ، إن الفرق الضئيل بين القيم الدينية والقيم الفكرية (٠,١ نقطة) هو فرق معنوي كما يوضح الجدول التالي :

جدول رقم (٥)

معنوية الفروق بين الأبعاد الخمسة

في القائمتين بإستخدام تحليل التباين

القائمة الأولى	P	F	القائمة الثانية
القيم الدينية (١١,٨)	٠,٧٥٢	٠,١	القيم الفكرية (١١,٧)
القيم الإقتصادية (١٢,٩)	٠,١٢٨	٢,٣٥	القيم الإقتصادية (١٢,٦)
القيم الجمالية (١٠,٢)	٠,٥٨٨	٠,٣	القيم الجمالية (١٠,٨)
القيم الإجتماعية (١٣)	٠,٠٩٨	٢,٧٨	القيم الإجتماعية (١٣,٢)
القيم السياسية (١٢)	٠,٥٨٣	٠,٣	القيم السياسية (١١,٧)

* عند مستوى ثقة ٩٥ ٪ تكون الفروق جوهرية إذا كانت $P < 0.05$

* عند مستوى ثقة ٩٩ ٪ تكون الفروق جوهرية إذا كانت $P < 0.01$

وبذلك نكون قد قدمنا الدليل على عدم وجود تعارض بين القيم الفكرية والقيم الدينية لدى المدير المصرى ، وأن التعارض الذى ظهر فى الشكل رقم (١٢) بين القيم الفكرية والقيم الدينية هو تعارض فرضه إستخدام مقياس Allport بواسطة المستجوب المصرى ، وأجبره على التحيز للبعد الدينى على حساب البعد الفكرى .

لذلك يوصي المؤلف بإعادة النظر فى مقياس Allport للقيم عند قياس قيم المدير المصرى . إننا بذلك نكون قد أخذنا بنصيحة Allport نفسه حيث يقول :

"... إن القيم تمثل الأبعاد العامة للملامح الشخصية ، وإن هذه الملامح لا تلاحظ مباشرة ولكن يستدل عليها ، لذلك فأننا يجب أن نتوقع مواجهة بعض الصعوبات ، والوقوع فى بعض الأخطاء أثناء محاولتنا التصرف على طبيعة هذه الملامح."

"..... إن هذه الصعوبات لا يتنبأ مع ذلك ، أن تدفع الباحث الشاير إلى اليأس والتخلي عن عملية القياس ، حيث أن التسليم بدرجة مقبولة من الخطأ فى القياس أفضل من عدم القياس على الإطلاق . (١١) "

لذلك فإن التوصية بإعادة النظر فى هذا المقياس عند إستخدامه فى مصر هى فى الواقع محاولة لتخفيض أخطاء القياس والوصول بها إلى المستويات المقبولة التى أشار إليها Allport .

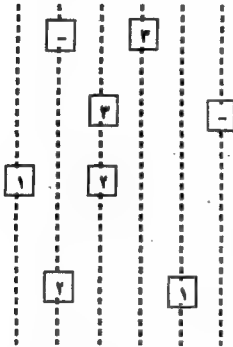
وأخيراً أعود وأذكر القارىء بأن من سبل نجاح أى منظمة هو وجود أفراد قادرين على بذل الجهود اللازمة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة . ولكى تضمن المنظمة ولاء هؤلاء الأفراد فإنها لا بد من وجود إتفاق بين أهداف المنظمة وبين القيم الشخصية لغالبية هؤلاء الأفراد .

إِسْتِمَارَةٌ إِسْتَفْصَاءٌ

مِقْيَاسُ الْبُورْتِ
لِلْقِيَمِ

الجزء الأول

يحرى هذا الجزء عدد من العبارات والأسئلة الجدلية ، لكل عبارة أو سؤال أجابتين (أ، ب) :



- فإذا اتفقت مع الأجابة (أ) فرجاء تسجيل الرقم (٣) فى الربع الأول .
- وإذا إتفقت مع الإجابة (ب) فرجاء تسجيل الرقم (٣) فى المربع الثانى .
- وإذا كان لديك تفصيل ضئيل للإجابة (أ) عن (ب) فرجاء تسجيل (٢) فى المربع الأول ، (١) فى المربع الثانى .
- وإذا كان لديك تفصيل ضئيل للإجابة (ب) عن (أ) فرجاء تسجيل (١) فى المربع الأول و (٢) فى المربع الثانى .

فى بعض الأسئلة قد تبدو بعض الأجابات متساوية من حيث الجاذبية أو عدم الجاذبية ومع ذلك رجاء محاولة إختيار البديل الذى يعطى بقبولك النسبى .

١٧- هدف دور العبادۃ يجب أن يكون :

- (أ) الدعوة إلى حب الغير والإحسان
(ب) التوعية بشرائع وأحكام الدين .

١٨- هب أنك في غرفة إنتظار لفترة معينة وأن هناك صحيفتين فقط، فهل ستصفح :

- (أ) عصر العلم ،
(ب) الفنون والديكور .

١٩- هل تفضل سماع سلسلة محاضرات عن

- (أ) دراسة مقارنة للتشكيل الوزاري في مصر
قبل وبعد ١٩٥٢

٢- أي الوظائف في نظرك أكثر أهمية للتعليم

- (أ) إعداد الخريج لتحقيق إنجاز علمي ومالي .
(ب) الإعداد للمشاركة في أنشطة المجتمع ومعاونة الفقراء .

٢١- هل تهتم أكثر بقراءة روايات عن حياة

- وَأَعْمَالُ رِجَالِ الْمَثَلِ: (أ) مُحَمَّدٌ عَلِيٌّ ، سَعْدُ
رِغُولٌ ، صَلاحُ الدِّينِ .

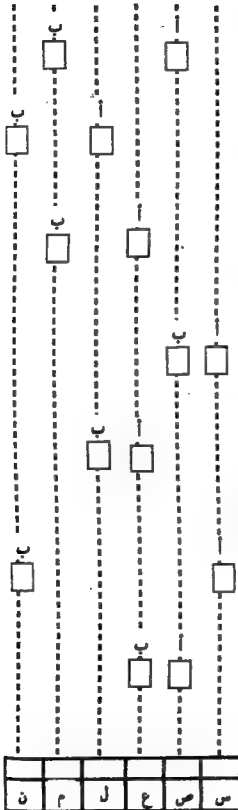
(ب) أبو العلاء ، عمر الخيام ، أحمد شوقي

٢٢- هل تعتقد أن الصناعة والتطوير العلمي

- لصالحين ومزان للدرجة تحضر أعظم من تلك
لخاصة بقضايا اليونان والرومان.
(أ) نعم . (ب) لا .

٢١- في منظمة صناعية (وبفرض ثبات

- (ب) فسی مناصب اداری .



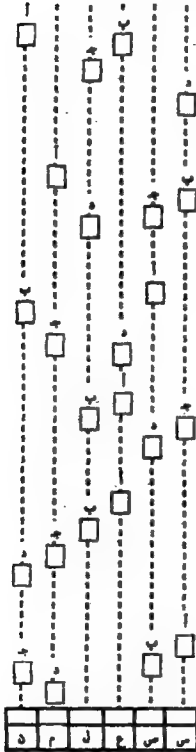
الجزء الثاني

لكل سؤال أو عبارة فى هذا الجزء أربع إجابات أو مواقف محتمله ، رجاـ ترتيب هذه الإجابات حسب تفصيلك الشخصى بكتابة ٤ ، ٣ ، ٢ ، أو ١ فى المربع المناسب على اليسار . للعبارة التى تفضلها أكثر ضع ٤ وللتالية ٣ وهكذا .
مثال : إذا كان لديك سؤال والمربعات التالية كانت فى مواجهة الإجابات المحتمله فإنك ستضع .

٤	داخل المربع المواجه لأكثر العبارات تفضيلاً لديك .
٣	داخل المربع المواجه للعبارة التالية فى التفضيل .
٢	داخل المربع المواجه للعبارة التى تأتى فى المرتبة الثالثة من حيث التفضيل .
١	داخل المربع المواجه للعبارة التى تشل أقل العبارات تفضيلاً لديك .

قد يكون لديك إجابة لسؤال معين غير مدونه وهى من وجهة نظرك أفضل من أى العبارات المتاحة ومع ذلك فإنه من الضرورى أن يكون اختيارك من بين البدائل المتاحة حتى لو اقتضى منك الأمر بعض التخمين .

(تذكر تسجيل (٤) للمبدع (٣) للمبدع العالي وهكذا...)



- ١- هل تعتقد أن الحكومة الجديدة يجب أن تهدف أساساً إلى :
 - أ - زيادة مساعدة الفقراء - والتشجيع والمرضى .
 - ب - تنمية صناعية وتجارية .
 - ج - تضمين السياسة الخارجية والمخاطبة بمبادئ السور .
 - د - إتخاذ موقف ربيع الشأن بين الأمم .
- ٢- من وجهة نظرك ، لماذا من الأفضل لرجل الأعمال الذي يلقى أرباحاً الأوسع على عمل متواصل أن يلقى مطلقاً الأوسع على :
 - أ - زيادة معلوماته العامة بقراءة كتب جليلة .
 - ب - محاولة الفوز في رياضته المفضلة أو سباق للخيل .
 - ج - حفلة موسيقية .
 - د - حضور ندوة دينية .
- ٣- لو أن وزيراً مسؤولاً على سياسة التعليم في المدارس الخاصة بمدينة معينة . فهل تفضل :
 - أ - إظهار وتمييز أهمية دراسة الموسيقى والفنون .
 - ب - البحث على أهمية دراسة المشاكل الإجتماعية .
 - ج - تزويد المدارس بأجهزة معملية إضافية .
 - د - زيادة التركيز على الجانب التطبيقي للمناهج .
- ٤- هل تفضل الصديق الذي :
 - أ - يكون فعالاً ومجد وتصف بالعقلية العلمية .
 - ب - يكون شديد الاهتمام بتأمل موقفه تجاه الحياة ككل .
 - ج - يكون له صفات القيادة والقدرة التنظيمية .
 - د - له حساً مرهفاً وذاً إنباعات فنية .
- ٥- لو أنك تمشي في مدينة صغيرة ولديك فائض من المال فهل تفضل :
 - أ - استخدامه بكفاءة لأغراض التنمية التجارية والصناعية .
 - ب - المساعدة في تطوير وتحسين دور العبادة .
 - ج - استخدامه في معاونته جهود النهوض بالبحث العلمي بالمدينة .
 - د - استخدامه في معاونته جمعية رعاية الأسرة .
- ٦- بصفة عامة ، هل تستمع أكثر عندما تلعب للمصارع ب :
 - أ - المصريات التي تتناول حياة العظام .
 - ب - الليالي والأداء التخيلى .
 - ج - مصريات الحب والمغامات البشرية .
 - د - مصريات الجدل بوجهة نظر في مشكلات العصر .

المجموع

صفحة ٨

٧- إذا توأمر لهذه المقدرة اللازمة وتساوت المرتبات في الوظائف العالية فهل تفضل أن تكون :

- أ - أستاذ للمرياضيات .
- ب - مديراً للمبيعات .
- ج - داعية ديني .
- د - مشغل بالسياسة .

٨- لو لديك المال ووقت الفراغ اللازمين فهل تفضل :

- أ - تجميع لوحات فنية وتماثيل نادرة .
- ب - تأسيس مركز لتأهيل والمثابة بمحدودي الذكاء .
- ج - الأعداد لمكان في البرلمان أو الوزارة .
- د - تأسيس مشروع تجاري خاص .

٩- في مناقشة مساهمة مع أسدقائك المقربين تكون أكثر إندماجاً عندما تتحدث عن :

- أ - مفهوم الحياة .
- ب - تطور العلوم .
- ج - الأدب والشعر .
- د - الاشتراكية والإصلاح الإجتماعي .

١٠- في أي من المجالات التالية تفضل قضاء جزء من أجازة لك الصيفية للقادمة (بفرض توأمر المقدرة المستطيلات الأخرى) :

- أ - كتابة ونشر مقال في علوم الأحياء .
- ب - السفر إلى مكان يمكن فيه الإستمتاع بجبال الطبيعة
- ج - أكتساب خبرة في أحد مجالات التجارة .
- د - الدخول في مسابقة محلية للتنس وألعاب القوى .
- ١١- هل تعتقد أن الاكتشافات العلمية لا يمكن للمهتمين بها ملحد وماجلان و كولو ميس تطويرها لاتها :
- أ - تشمل انتصار الإنسان على القوى المرفقة للطبيعة .
- ب - أضافت إلى المعرفة في مجالات علوم الجغرافيا والمحيطات والفلك .
- ج - أدت إلى تلازم الأهتمامات والشغور الإنساني في جميع أنحاء العالم .
- د - أدت نسبياً إلى فهم أفضل للكون .

ص	ص	ع	ل	م	د
---	---	---	---	---	---

المجموع

مراجع الفصل الثاني

- (1) Kluckhohn F., Strodbeck, K., " Variation in Value Orientation New York, Row, Peterson and Co., 1960 .
- (2) Rokeach, M., " The Nature of Human Values, The Free Press, New York, 1973 .
- (3) Guth, W. d., Tagiuri, R., " Personal Values and Corporate Strategies", Harvard Business Review, 43, Sept - Oct., 1965 : 123 - 132.
- (4) Twedt, D.W., " Society and Management : Where Do We Go From Here ? Qouted by M. A Brown, " Values A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job", Academy of Mangement Review, October, 1976 : 15 - 23 .
- (5) Spranger, E., " Types of Men ", Translated by P. Phgors, Halle, Germany, Niemeyer, 1928 .

(٦) يمكن الرجوع إلى :

- Palmer, D.D., " Personal Values and Managerial Decisions : .Are There Differences Between Women and Men ? " ,College Student Journal, 17 (2), Sum., 1983, 124 - 131 .
- Abdel - Wahab, A. G., " Human value Systems and Types of Managers : A theoretical and Empirical Investigation in Egyptian Society " , PH. D . Thesis , University of Stirling , 1988 .

(٧) سفر التكوين ، الإصحاح الثاني (١٥ - ١٧) ، الإصحاح الثالث (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢)

- (8) Moore, K.L., " The Developing Human : Clinically Oriented Embryology - With Islamic Additions", W. B ., Saunders Company, Toronto, 1982 .

- (9) Allport, G. W., vermon P. E., Lindzey, G., " Study of Values ", Boston, Houghton Mifflco., 1960 .

(١٠) عبد الوهاب ، . أ . ج . - " الأخلاقيات الثقافية وتأثيرها على صلاحية مقياس ألبورت لقياس قيم المدير المصري : دراسة نظرية تطبيقية على قطاعي التعليم والغزل والنسيج بمحافظة الدقهلية - المجلة المصرية للدراسات التجارية - المجلد الخامس عشر ، العدد السادس ، ١٩٩١ .

- (11) Allport, G. W., " Trait Revisited ", American Psychologist, 20, 1, 1966, PP. 1 - 10 .

الفصل الثالث

٢ ضغوط العمل

الضغوط من ظروف تتسم بالشدة ترواح الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على التعرف على سلوكه المعتاد .

من أمثلة لصعوبات التي تواجه الإنسان ما يلي :

رجل يعطل به المصعد المزدهم بالناس في يوم شديد الحرارة ولمدة ثلاث ساعات ، كيف تكون حاله الرجل بعد الخروج من المصعد ؟

سيده تقوم بتجهيز وجهه الغداء وفي نفس الوقت ترعى طفلها الجالس بجوار المائدة فجأة نسمع السيده رنين الهاتف فتسرع للرد ، وأثناء ذلك يجذب الطفل مقرش المائدة فيحطم نصف الاطباق الموجوده على المائدة ويصيب نفسه ببعض الجروح تترك السيده الهاتف مسرعه لاتخاذ الموقف وأثناء ذلك تشم رائحه انطعا : المحترق فتهرول إلى المطبخ . وماهى إلا لحظات حتى يحضر الزوج ومعه ثلاثه من الأصدقاء الذين استضافهم لتناول طعام الغداء . - كيف تكون حاله السيده . سط هذه الظروف ؟

صاحب مصنع للملابس تطلب منه الحكومة ان يضيف مادة معينة الى الملابس تصبح غير قابله للاشتعال . لقد كلف ذلك صاحب المصنع مبلغا كبيرا : من المال بعد خمس سنوات طلبت الحكومة من صاحب المصنع احراق كل الملابس التي تحتوى على هذه المادة حيث اثبتت التجارب ان هذه المادة تصيب الفئران بالسرطان (كيف تكون حالة صاحب المصنع بعد طلب الحكومة الاخير ؟

ومنثل لضغوط جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية (فالفرد الذي لا يواجه الضغوط هم : إنسان ميت أو في غيبوبه) وتكون الضغوط ضارة فقط عندما تكون شديدة جداً أو عندما تكون دائمة . وكلنا يحتاج ان نتعلم كيف يتعايش مع صعوبات الحياة ولنبدأ أولاً بالتعرف على العلامات التي تدل على تعرض الفرد للضغوط .

العلامات الدالة على الضغوط (١) : هناك علامات يمكن أن تلاحظها في نفسك وأخرى يمكن أن تلاحظها في غيرك وتدل على أن تعرض لضغوط مرتفعة نسبياً والجدول التالي يبين هذه الإشارات :

جدول رقم (٦)

العلامات الدالة على الضغوط

في غيرك	في نفسك
- الحساسية للنقد	- زيادة في ضربات القلب .
- تخلف العلاقات مع الآخرين .	- جفاف الفم .
- الغياب والتأخير .	- قلة التركيز .
- التعرض المتكرر للحوادث .	- القلق الزائد
- تعاطي المخدرات .	- الأرق .
- الأخطاء في التدخين .	- فقدان الشهية .
- الإثقال الشديد .	- آلام في الصدر
- الشكوى الدائمة .	- ضيق التنفس .
- الشعور بالذنب .	- آلام في المعدة .
- الضحك الهستيري .	- توتر الأعصاب .
- سوء إستغلال الوقت .	- الإنتفاخ .
	- النسيان .

فإذا إستندت الضغوط وفاقّت طاقة المقاومة لدى الفرد أدى ذلك إلى تعرض الفرد لواحدة أو أكثر من المشكلات التالية :

(١) **الأمراض العضوية** : والتي تشمل أمراض الشريان التاجي وقرحة المعدة والتهابات القولون والصداع المزمن ، وآلام الظهر ومرض السكر ، وأمراض الكلى والأمراض الجلدية وآلام المفاصل .

(٢) **الاكتئاب** : وهي حالة من سوء الحال والإتكسار وفقدان الأمل تصاحب الإنسان في حالة التعرض المستمر للضغوط ، إن الفرد المصاب بالإكتئاب يجد صعوبة في إتخاذ القرارات السليمة وفي إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة .

(٣) **القلق المزمن** : وقد يحدث ذلك نتيجة التعرض المستمر للضغوط الشديدة ، ومثال ذلك قلق الفرد وخشيته من أن يبدو غيباً أمام زملائه ، فيتجنب المواقف التي تتطلب منه إبداء قدر من المهارة في العمل .

(٤) **الإنقلاب المزاجي المفاجيء** : فنرى الموظف الهادى الطبع يصبح إنساناً عدائياً ومتقلب المزاج وغير حساس ومزودياً للآخرين ، هذا النوع من السلوك قد يحدث نتيجة شغل الفرد لوظيفة غامضة وغير واضحة المعالم أو وظيفة لا تتناسب مع مهارات الفرد وخبراته .

وقد سبق الإشارة إلى أن الضغوط ليست كلها ضاره حيث أن جسم الإنسان مزود بطاقة تساعد على التكيف مع القدر المعقول من الضغوط ، وعند محاولة الجسم التكيف مع الضغوط التي تواجهه فإنه تظهر عليه بعض الأعراض التي أطلق عليها البروفيسور Hans Selye إصطلاح الأعراض العامة المصاحبة لعملية التكيف . General Adaptation Syndrome

وفيما يلي نحاول إلقاء الضوء على عملية التكيف وأعراضها بشيء من التفصيل :

فالضغوط (كما سبق تعريفها) هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الإتحراف عن سلوكه المعتاد. وحتى يستعيد الإنسان

توازنه ، فانه يبتذل محاولات للتكيف مع هذه الضغوط ، أثناء هذه المحاولات تظهر على الفرد بعض الأعراض على ثلاثة مراحل على النحو التالي

المرحلة الأولى : أعراض الشعور بالخطر Alarm Reaction

المرحلة الثانية : التكيف Adaptation .

المرحلة الثالثة : الضعف والإرهاك Exhaustion .

وفيما يلي شرحاً مختصراً لهذه المراحل :

المرحلة الأولى : أعراض الشعور بالخطر Alarm Reaction (٢)

أفترض أن رئيسك الجديد فى العمل جاء فى الموعد المحدد لاستلام التقارير التى كلفك بها والتى لم تنته منها بعد ، إن ذلك قد يفضب رئيسك ويجعل من المحتمل أن تفقد وظيفتك الجديدة التى حصلت عليها بعد عتاء ، خاصة وأن هذه التقارير مطلوبة للعرض على مجلس الإدارة .

إن هذا الطرف الضاغط الذى تمر به سوف يصاحبه بعض الأعراض ، فعندما يقترب رئيسك تبدأ الغدد والأعصاب فى إفراز هرمونات ومواد كىماوية ، هذه الهرمونات والمواد الكىماوية هى بمثابة حاملات رسائل إلى أعضاء الجسم ، وتحدث بمجرد وصولها تفسيرات هامة فى جسم الإنسان ، فيرتفع معدل التنفس وتزداد نسبة الكولسترول فى الدم ، يختصار يتحول الجسم إلى حالة من التأهب لمواجهة الخطر المحتمل . ويحدث ذلك فى أقل من عشر الثانية ،

إذا اختفت هذه الأعراض بعد فترة قصيرة فإن عملية التكيف لا تتجاوز هذه المرحلة ، فقلد يواجهك رئيسك بطريقة ودية ويرشدك إلى كيفية تجنب هذا التأخير فى المستقبل .

أما إذا لم تختفى هذه الأعراض كأن يخاطبك رئيسك بلهجة غاضبة ويعطيك (مهدداً) مهلة قصيرة لتحسين أدائك فإن هذا يعنى إستمرار الضغوط التى تواجهها ويؤدى إلى انتقالك إلى المرحلة التالية .

المرحلة الثانية : التكيف (٤)

إنك قد تقرر حضور دورة تدريبية ليلية مكثفة (فى كتابة التقارير) وقد تعمل صباحاً ومساءً من أجل تحسين أدائك فى إعداد التقارير قبل إنتهاء المهلة المحددة ، فإذا نجحت فى تحقيق هدفك فإن ذلك يعنى أنك الآن تستطيع إنجاز كميات أكبر من التقارير فى وقت قصير ومجاناً أقل ، لقد تكيف الجسم مع أعباء الوظيفة الجديدة ، وزالت الأعراض المرضية التى صاحبتك فى المرحلة السابقة .

المرحلة الثالثة : الضعف والإتهاك (٥)

نفترض أن تحسن أدائك قد لاقى أعجاباً من رؤسائك فى العمل . وبعد عدة أشهر تقرر ترقيةك إلى وظيفة جديدة أكثر أهمية (بعد أن أخبرك رئيسك فى العمل أن عبء الوظيفة الجديدة يساوى ثلاثة أضعاف عبء الوظيفة القديمة) إن سعادتك بالترقية دفعتك إلى قبول التحدى وقررت مضاعفة جهودك للقيام بهذه الأعباء ، كما قررت الإلتحاق بدورات تدريبية مسائية فى الحاسب الآلى للإرتفاع بمستوى أدائك . وبعد شهر قليلة من الإلتحاق بالوظيفة الجديدة بدأت تشكو من صعوبة فى التنفس وإتفاع فى ضغط الدم .

إن هذه الأعراض ما هى إلا رسائل واضحة من الجسم لكى تتوقف عن الأنشاط فى بذل الجهد والعودة إلى معدلك الطبيعى فى العمل ، فإذا فشلت فى الإستجابة لهذه الرسالة وواصلت العمل الشاق ومعدلات مرتفعة فإنك قد تصل إلى المرحلة الأخيرة (مرحلة الضعف والإتهاك الجسدى) حيث يتم إستنزاف طاقة التكيف الخاصة بالجسم نتيجة لطول فترة تعرضك للضغط ، فحساب بالإجهاد والمعجز وتزداد فرص تعرضك للأمراض العضوية والأكتئاب والقلق المزمن والإتقلاب المزاجى المفاجئ .

فإذا تكررت المراحل الثلاث السابقة أو طال أمدتها فإنها قد تعرض حياة

الإنسان للخطر .

■ الشخصية وضغوط العمل :

لاحظ المثال التالي : " بدأ أحد المديرين يومه نشيطاً وأدمج في العمل هادفاً بإستكمال تقريرين (كانا قد أسندا إلى أحد زملائه الذي أستعان به في إستكمالهما) .

يتعلق التقريران بمشكلة ذات تأثير بالغ على أداء المنظمة في الخمس سنوات المقبلة ، في نفس اليوم قبل المدير دعوة على عشاء عمل وجهت إليه من أحد كبار عملاء الشركة ، وبعد الإنتهاء من عشاء العمل عاد المدير إلى المنزل ليجد رسالة تفيد بأن عليه أن يعرض ملخصاً للتقريرين أمام مجلس الإدارة في صباح اليوم التالي . لقد أكتشف المدير أن عليه أن يستيقظ في الرابعة والنصف صباحاً لكي يقوم بإعداد الملخص المطلوب تقديمه أمام مجلس الإدارة في ذات الصباح " .

في المثال السابق نجد أن المدير يخلق لنفسه ضغوطاً في مجال العمل ، إن الأفراد الذين يقبلون طواعية أعباء عمل ثقيلة ويفضلون إستنفاد كل طاقاتهم الذهنية والجسدية في العمل يمكن أن يدرجوا تحت مسمى الشخصية ذات النوع أ (٦) ، إنهم الأفراد الذين يكافحون بضراوه من أجل "إنجاز الكثير في وقت قليل " ويفضلون الإشتغال في عدد من المهام في نفس الوقت بسبب ما لديهم من "مرض العجلة " - "Hurry Sickness" أي نفاذ الصبر على النمط البطيء للحياة . (٧)

ومن علامات مرض العجلة :

- ١- قلة الصبر عند حدوث أعطال من أي نوع .
- ٢- عدم التأثر بضغط الوقت .
- ٣- معاونة الزملاء المتأخرين في العمل .
- ٤- قلة الصبر عند التحدث مع أفراد يتكلمون بهدوء حيث يقوم أفراد

النوع "أ" عادة باستكمال الجملة التي يبدأها الفرد بـ "الكلام".

٥- الحرص على وقت العمل ، فيحرص أفراد النوع "أ" عند الحديث مع الزملاء أثناء العمل أن يرتبط الحديث بموضوعات ذات علاقة بالعمل ، فليس هناك وقت يضيع في حوار غير مفيد .

إن أفراد النوع "أ" يحققون نجاحاً كبيراً عندما تتناسب قدراتهم وخبراتهم مع متطلبات العمل ، حيث يستطيعون إنجاز كميات ضخمة من العمل في أوقات قصيرة نسبياً .

إنهم أكثر تفوقاً وإمتهاناً في الإدارة الوسطى وفي أنشطة البيع إلا أنهم لا ينجحون في الوصول إلى قمة المنظمة إلا نادراً ، وذلك بسبب مرض العجلة ، إنهم يعملون بضراوه وبدون توقف للدرجة التي لا يستطيعون معها توفير الوقت اللازم للموازنة الدقيقة بين بدائل القرار والسبب الآخر هو أن قلة صبر هؤلاء الأفراد تشير أعصاب من حولهم ، إنهم يعملون "باجتهاد" ولكنهم لا يعملون "بأناقة" Working hard instead of working smart وفيما يلي مقارنة بين الشخصية "أ" وبين الشخصية "ب" الأكثر إتزاناً .

جدول رقم (٧)

مقارنة بين الشخصية (أ) والشخصية (ب)

النوع (ب)	النوع (أ)
* سهل المعاملة - وأكثر ثباتاً .	* عاكس عتيد ولكنه سريع الغضب .
* يحرص على تحقيق التوازن بين عمله واهتماماته الأخرى في الحياة .	* راض جداً عن العمل .
* أكثر صبراً ويمكنه أدا الأعمال الواحد تلو الآخر .	* قليل الصبر وخشن المعاملة عند مواجهة أي نوع من الأعطال .
* أكثر قدرة على ملاحظة ضغوط العمل	* أقل قدرة على ملاحظة ضغوط العمل .

ولقد أثبتت الدراسات أن احتمال إصابة أفراد النوع "أ" بأمراض القلب تعادل ستة أضعاف احتمال إصابة النوع "ب" بهذه الأمراض . (٨)

كما أشارت الدراسات إلى أن أفراد النوع "أ" ترتفع لديهم نسبة الكولسترول في الدم ، كما يعانون من إرتفاع من ضغط الدم .

اختبار الشخصية " ١ " (٩)

إرسم دائرة حول الرقم الذى تراه مناسباً مقابل كل عبارة من العبارات التالية :

إنسى :

- (١) غير منظم فى المواعيد ٨٧٦٥٤٣٢١ لا أنخلف أبداً عن الموعد
- (٢) منافس عنيد ٨٧٦٥٤٣٢١ غير منافس على الإطلاق
- (٣) لا أستعجل الأمور ٨٧٦٥٤٣٢١ دائماً فى عجلة من أمرى
- (٤) أنشغل بأكثر من عمل ٨٧٦٥٤٣٢١ أقوم بأداء الأعمال واحداً تلو الآخر
- (٥) بطئ فى الإتيان ٨٧٦٥٤٣٢١ سريع الإتيان
- (٦) أحاول إخفاء مشاعرى ٨٧٦٥٤٣٢١ أفضل إبداء مشاعرى
- (٧) لدى اهتمامات عديدة ٨٧٦٥٤٣٢١ إهتمامى الأول والأخير هو
- فى الحياه عملى .

تعديل الأسئلة: يتم تعديل الدرجات الخاصة بالأسئلة (٢) ، (٤) ، (٦)

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨

على النحو التالى : قبل التعديل
بعد التعديل

مجموع الدرجات

السؤال	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	المجموع
قبل التعديل								
بعد التعديل								

مجموع النقاط	أقل من ٩٠	أقل من ٩٠ إلى ٩٩	من ١٠٠ إلى ١٠٥	من ١٠٦ إلى ١١٩	من ١٢٠ فأكثر
نوع الشخصية	ب	ب +	أ -	أ	أ +

مستوى صمود الفرد لضغوط العمل

لا يوجد مكان يمكن أن يواجه فيه الفرد ضغوطاً أكثر من مكان العمل ، لذلك فانه من المهم أن نتعرف على مستويات صمود أفراد المنظمة لضغوط العمل ، وذلك من أجل إنجاح المحاولات التي تهدف إلى تحقيق الخير لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء .

ويقصد بمستوى صمود الفرد للضغوط " كمية الضغوط التي إذا تم تجاوزها يبدأ أداء الفرد في الإنخفاض "

فإذا قلنا أن مستوى صمود فرد ما للضغوط منخفض فإن ذلك يعني أن هذا الفرد يبدى إنحرافاً في الأداء عند تعرضه لقدر ضئيل من الضغوط ويتصف هذا النوع من الأفراد بقدر كبير من الجدية في العمل وقلة حاجتهم إلى التوجيه ، كما يتصف هذا النوع من الأفراد بشدة الحساسية للنقد فلا يستطيعون التعامل مع رئيس عمل غير حساس ، كما أنهم يتأثرون بضغوط الوقت تأثراً شديداً .

أما إذا قلنا أن مستوى صمود فرد ما للضغوط مرتفع فإن ذلك يعني أن هذا الفرد لا يستسلم للضغوط بسهولة حيث يعيش حياة عمل تتصف بالعشوائية ويتعامل مع الأمور بقدر من عدم الأكثرات ، إنه قليل الحساسية للنقد ولا يبالى

بالتهديد والوعيد ، إنه يحتاج إلى كمية كبيرة من الضغوط حتى يبدأ في تحسين أدائه في العمل ، كما يحتاج إلى كميات أكبر من الضغوط حتى يفقد توازنه ويبدأ أدائه في الانخفاض مرة أخرى .

مصادر ضغوط العمل

يمكن تصنيف مصادر الضغوط في مكان العمل في مجموعتين :
المجموعة الأولى : المصادر التنظيمية للضغوط .

المجموعة الثانية : المصادر البيئية للضغوط

والجدول التالي يبين هاتين المجموعتين من مصادر الضغوط :

جدول رقم (٨)

مصادر الضغوط

المصادر البيئية للضغوط	المصادر التنظيمية للضغوط
- الحرارة .	- صراع الدور .
- الضوضاء .	- غموض الدور .
- تلوث الهواء .	- أعباء الدور .
- الإضاءة .	- المسئولية عن آخرين .
- الإرتجاج .	- عدم المشاركة في إتخاذ القرارات
	- ضغوط الإستبدال .
	- ضغوط التكيف .

وفيما يلي عرض مفصل للعناصر السابقة :

★ المصادر التنظيمية للضغوط (١٠)

• **صراع الدور** : إذا تعرضت لأحد المواقف فى مجال العمل والذي أدى فيه إرضائك لشخص معين إلى إغضاب شخص آخر فإنك فى الواقع قد تعرضت فى هذا الموقف إلى ما يسمى بصراع الدور .

ومثال ذلك : أن يطلب منك مدير الإنتاج (بصفتك مسئول عن الشراء) أن تشتري مستلزمات إنتاج بمبلغ خمسة آلاف جنيه ، على الرغم من أن التعليمات الصادرة إليك من مدير التمويل هى عدم شراء خامات بأكثر من ثلاثة آلاف جنيه يومياً . إن إستجابتك لمطلب أحد المديرين يجعل من المستحيل عليك أن تستجيب للآخر .

فإذا كان صراع الدور يمثل إحدى سمات الوظيفة التى تشغلها ، فإن هذا الصراع فى الواقع يمثل أحد مصادر الضغوط التى تتعرض لها فى العمل .

• **غموض الدور** : ويقصد به عدم وضوح متطلبات وأهداف الوظيفة التى يشغلها الفرد ، إن هذا يؤدى إلى حدوث نوع من العشوائية فى إتخاذ القرارات المرتبطة بهذه الوظيفة ، كما يؤدى إلى سوء إستغلال وقت العمل .

وأسباب غموض الدور داخل المنظمة متعددة منها (شغل وظيفة جديدة ، التعامل مع مشرف جديد ، الترقية ، النقل)

إن صراع الدور وغموضه هما من العناصر الضاغطة التى تؤدى إلى عدم الرضا عن العمل ، وإنخفاض الدافع إلى العمل ، وضعف العلاقات الأسرية وارتفاع ضغط الدم والإصابة بالاكتئاب .

إن هذه المشكلات لا يمكن إقتلاعها جذرياً من المنظمة ، إلا أن الإدارة يمكن أن تتبنى خطة للسيطرة عليها فى الحدود المقبولة ، حيث أن الكميات المعقولة من الضغوط تضيف للحياة مذاقاً خاصاً ، إنها توابل الحياة .

• **أعباء الدور** : والتى يمكن تقسيمها إلى أعباء كمية وأعباء نوعية ،

والأعباء الكمية تكون ثقيلة عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة جداً في وقت غير كاف لاتمامها. **والأعباء النوعية** تكون ثقيلة إذا كانت متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع خبرة ومهارة شاغل الوظيفة ، حيث لا يستطيع الفرد في ظل هذه الظروف الوفاء بمتطلبات وظيفته على الوجه المقبول ، وبالتالي إلى صعوبة تكيفه مع هذه الوظيفة .

إن ثقل الأعباء الوظيفية سواء كانت كمية أو نوعيه تساهم في إصابة الإنسان بأمراض تصلب الشرايين . فعندما يشعر الفرد وكأنه يعمل في وظيفتين في آن واحد ولا يجد الوقت اللازم لقضاء متطلباته الشخصية والعائلية فإنه يكون عرضه لارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم ، وارتفاع ضغط الدم ، وزيادة معدل ضربات القلب ، هذا الفرد يمكن أن يتأثر بسهولة بالأعراض العامة المصاحبة لعملية التكيف **General Adaptation Syndrome** .

***عدم المشاركة في إتخاذ القرارات :** إن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات تخفف من تأثير الضغوط على الفرد ، بينما يشعر الفرد بوطأة الضغوط عندما تكون أعباء العمل ثقيلة وحرية التصرف حيالها محدودة .

***المسئولية عن آخرين :** فالمدير يكون لديه مسئولية تجاه مرؤوسيه فيما يتعلق بالقرارات والترقيات والنقل والفصل ، ويتفق المديرون على أنه من أصعب القرارات التي تواجه المدير هو قرار الفصل من الخدمة . إن هذه المسئوليات التي تقع على المدير نحو مرؤوسيه تمثل مصدراً من مصادر الضغوط التي تواجه المدير .

***ضغوط الاستبدال :** وتتمثل في التهديد المستمر بالأعفاء من الخدمة وتؤثر ضغوط الاستبدال في الفرد عندما ترتفع حاجته إلى الوظيفة في الوقت الذي يصعب عليه إستبدالها بسهولة .

***ضغوط التكيف :** ومن مظاهرها علامات الإستياء والأرداء التي يقابل بها الفرد عند إنتهاكه للتقاليد السائدة في العمل ، هذا النوع من الضغوط يراجه الأفراد الملتحقين حديثاً بالعمل أو المتقولين إلى وظائف جديدة .

★ المصادر البيئية للضغط (١)

• **الحرارة** : قد تؤثر درجة الحرارة على أداء الفرد بصفة خاصة عندما يكون العمل خارج المباني وفي جو شديد الحرارة أو البرودة ، فعندما تتجاوز درجة الحرارة الحدود القصوى لتحمل الفرد فان قراراته لن تكون بالجرودة المطلوبة ، ويصبح أكثر تعرضاً للحوادث .

• **الضوضاء** : قد تسبب الضوضاء مشكلة صحية كبيرة للعاملين ، وتعد مشكلة فقدان السمع إحدى المشكلات واسعة الإنتشار فى الولايات المتحدة ، لذلك يجب أن تحدد جهات الرقابة الصحية إرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة فى المهن المختلفة . وقد يتطلب الأمر فى بعض الأماكن إرتداء الأفراد لاجهزة حماية الأذن .

• **تلوث الهواء** : فى بعض المناطق تكون رحلة الذهاب إلى العمل والعودة منه مصدرًا من مصادر الضغوط بسبب ما يتعرض له الفرد من هواء ملوث بعوادم السيارات ، إن تلوث الهواء يؤدى إلى إصابة الأفراد بأمراض الجهاز التنفسى ، ففي مدينة المكسيك Mexico City أصبحت هذه المشكلة من المشكلات الكبيرة التى يعانى منها سكان المدينة حيث يقف المرضى فى صفوف طويلة أمام المستشفيات للحصول على الأوكسجين حتى تحين مواعيد الفحص الخاصة بهؤلاء المرضى .

• **الإضاءة** : يحتاج الأفراد فى بعض المهن (مثل الجراحة) إلى كمية من الضوء تساوى ستة أضعاف الكمية التى نحتاجها لكي نقرأ بإرتياح ، فإذا كانت الإضاءة المتاحة لهذه المهن غير كافية أدى ذلك إلى إصابة العين بالأرهاق . كما تسبب الإضاءة الضعيفة قضاء الفرد لوقت أطول فى العمل مما قد يؤدى إلى شعوره بالأحباط .

وإذا كانت كمية الأضاءة المتاحة أقوى من اللازم أدى ذلك إلى إصابة العين بالأرهاق (كان يعمل الفرد فترة طويلة أمام شاشات الكمبيوتر) وتعد

الإضاعة - سواء كانت زائدة أو غير كافية - من بين مصادر الضغوط فى العمل

✱ **الإرتجاج:** إن الحركة السريعة التى تؤدى إلى إرتجاج الجسم أثناء العمل تعد مصدراً من مصادر الضغوط التى يواجهها الفرد فى العمل . ويحدث ذلك عند العمل على معدات ثقيلة مثل البلدوزر Bulldozer حيث تولد هذه المعدات إرتجاج شديد يصيب الجسم ، إن قضاء الفرد لفترة طويلة فى العمل على إحدى المعدات الثقيلة تؤدى إلى إصابته بأمراض الكلى وأمراض الأذن ، لذلك يكون من المفيد أن يتناوب الأفراد العمل على مثل هذه المعدات .

إدارة الضغوط داخل المنظمة

إن جوهر عملية إدارة الضغوط داخل منظمات الأعمال هو تحديد مصادر الضغوط ثم وضع البرامج اللازمة للسيطرة عليها . إن الأساليب والبرامج المستخدمة فى إدارة الضغوط يكون لها فى الغالب من التأثير ما يبرر تكاليف تنفيذها, cost effective حيث تساعد هذه البرامج على :-

- تخفيض معدل الحوادث - تقليل معدل الغياب - تخفيض تكاليف العلاج - زيادة درجة رضا الفرد عن العمل - تحسين الإنتاجية .

من بين البرامج والأساليب التى يمكن إستخدامها فى السيطرة على الضغوط ما يلى :-

- إجراء بعض التعديلات فى الهيكل التنظيمى للمنظمة :-

ومثال ذلك أن تقرر المنظمة بإنشاء " قسم شكاوى المستهلك " مما يقلل من الأعباء الواقعة على موظفى البيع حيث يمكنهم بعد هذا التعديل أن يحولوا المستهلك المتضرر إلى قسم الشكاوى بدل من إضاعة وقت العمل فى سماع شكواه ومحاولة حلها .

مثال آخر على هذه التعديلات أن تقرر المنظمة تقليل نطاق الإشراف

(عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف مدير واحد) وذلك من أجل تخفيف الأعباء الملقاه على كاهل المدير نتيجة الأشراف على عدد كبير من الرؤوسين .

- تشجيع القادة على إشراك الرؤوسين في إتخاذ القرارات :-

وذلك بعمل برامج تدريبية للقادة الذين ينصب تركيزهم على العمل ويقل إهتمامهم بالعاملين . والهدف من هذه البرامج هو تنمية المشاعر الودية بين القادة ورؤوسيههم وتشجيع القادة على إشراك الرؤوس في إتخاذ القرارات المرتبطة بعمله . إن ذلك من شأنه رفع الحالة المعنوية للرؤوس وبالتالي تخفيض الضغوط التي يتعرض لها في العمل .

- المعاونة في حل المشاكل الخاصة بالعاملين :-

إن الضغوط التي يواجهها الفرد في العمل قد تؤدي إلى ظهور مشكلات في حياة الفرد الخاصة مثل ضعف الروابط الأسرية - والإصابة بالأمراض . إن هذه المشكلات الخاصة تؤدي بدورها إلى إرتفاع حدة الضغوط التي يواجهها الفرد بصفة عامة وهكذا يحاط الفرد بسلسلة محكمة الحلقات من ضغوط العمل والمشكلات الخاصة ، فإذا ما نجحت المنظمة في تبنى برنامجاً فعالاً للمعاونة في حل مشاكل الفرد الشخصية فإنها تكون قد نجحت في كسر إحدى حلقات هذه السلسلة وبالتالي في التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض لها الفرد بصفة عامة ، فيقل معدل غيابه ، وتحسن أدائه ويرتفع مستوى رضاه عن العمل.

- بعض البرامج التي تستخدمها شركات أمريكية للسيطرة على المشكلات الصحية للعاملين :

■ إحدى الشركات الأمريكية إستثمرت مبلغ ٣ مليون دولار في برنامج للرعاية الصحية داخل المنظمة (١٢) . يقول أحد المسؤولين بالشركة إن هذا البرنامج أدى إلى :

- تخفيض تكاليف العلاج

- خفض نسبة الغياب .

- إرتفاع الروح المعنوية للأفراد الذين إستفادوا من هذا البرنامج فى خفض أوزانهم وإرتفاع لياقتهم البدنية و التوقف عن التدخين .

■ إحدى الشركات فى نيويورك قررت دفع ١٠٠ دولار للفرد عن كل رطل يستطيع إنقاصه من وزنه خلال فترة قدرها ستة أشهر . لقد حقق هذا البرنامج نجاحاً كبيراً . لقد إستطاع أحد كبار الإداريين إنقاص وزنه بمقدار ٤٧ رطل . نفس الشركة كانت تدفع ٥٠٠ دولار لكل فرد يستطيع الإقلاع عن التدخين فى خلال عام (١٣) .

■ كما تتصدى منشآت عديدة بالولايات المتحدة لمشكلات الأدمان من خلال برامج يطلق عليها برامج معاونة المستخدمين

Employee Assistance Programe

وأختصارها (EAP'S) ، هذه البرامج يتم تنفيذها فى جو من السرية بين الشركة والمدمنين من موظفيها ، حيث تعاقدا الشركة مع إحدى المؤسسات العلاجية المتخصصة فى مشكلات الإدمان ، كما يتم تدريب المشرفين على التعرف على المدمنين من الموظفين .

وعندما يتم التعرف على أحد المدمنين داخل المنظمة يتم إستدعائه حيث يترك له حرية الاختيار بين أمرين : أما الإستجابة لبرنامج العلاج الذى تقدمه الشركة أو مواجهة الفصل من العمل .

- إدارة الضغوط على المستوى الشخصى (١٤)

هناك بعض الإرشادات التى يمكن أن تتبعها للسيطرة على الضغوط التى تواجهك فى العمل :

(١) **تصرف بطريقة إيجابية :** بدلا من الاستسلام للمشكلة التي تواجهك فان التصرف بطريقة إيجابية يقتضى القيام باتخاذ خطوات عملية لحل المشكلة التي تواجهك . فاذا كانت الشركة التي تعمل لها تفرض عليك العمل صباح يوم الجمعة (العطلة الأسبوعية) مما يسبب لك بعض المشكلات العائلية . إن التصرف بطريقة إيجابية يقتضى التحدث مع رئيسك بخصوص هذه المشكلة وقد تقترح عليه أن تعمل وقتاً إضافياً مساء الخميس مثلاً كتعويض عن عدم العمل صباح الجمعة .

(٢) **احرص على تنمية مؤهلاتك الشخصية :** وذلك لتخفيف حدة ضغوط الاستبدال . فهناك عبارة مألوقة يقولها أصحاب الأعمال " إذا كان العمل معنا لا يعجبك فهناك الكثير ممن يرغب فى العمل مكانك بأقل من الراتب الذى تتقاضاه " . لذلك ينصحك الخبراء بالحرص الدائم على تنمية مهاراتك الشخصية فى العمل فتزيد أهميتك وبالتالي تزداد حاجه المنظمة إليك فتزول أسباب ضغوط الاستبدال .

(٣) **احرص على مزاولة الرياضة :** أثبتت الدراسات أن مزاولة الرياضة تساعد على إزالة التوتر ، وتقلل من احتمالات الإصابة بالأمراض ، وتجعل الفرد أكثر استعداداً لمقاومة الإجهاد .

(٤) **احرص على تنمية قدرتك على الإسترخاء :** والإسترخاء هو وضع يقل فيه التوتر وتزول عنده التأثيرات الناتجة عن العواطف كالخوف والغضب ، وفيما يلى بعض الإرشادات التى تساعد على تنمية قدرتك على الإسترخاء :

* خصص وقتاً للراحة فى مكان هادىء بالمنزل .

* تجنب السرعة فى القراءة .

* لا تأكل بسرعة وحاول تذوق الطعام .

* ابتعد عن الإرتباطات الرسمية فى أوقات العطلات .

- * حاول تنظيم وقتك .
- * تجنب المزعجين من الناس .
- (٥) احرص على تحسين عاداتك الخاصة بالعمل : ويتم ذلك عن طريق :
 - * وضع قائمة بالأعمال المطلوب إنجازها .
 - * ترتيب هذه الأعمال حسب الأهمية .
 - * البدء بإنجاز الأعمال الأكثر أهمية .
- * حاول التركيز فى المهمة التى فى يدك وعدم التفكير فى مهام أخرى حتى تنتهى من تلك المهمة .
- * حدد أسباب ضياع الوقت وحاول القضاء على هذه الأسباب

حالات عملية فى الضغوط

حالة رقم (١)

تخرجت إحدى الفتيات من أحد المعاهد المتوسطة للأعمال الإدارية والمالية وتم تعيينها محاسبة بأحدى الهيئات الحكومية . تقدمت الفتاة بسرعة وحقت تفوقاً ملحوظاً فى العمل ، وكانت تحصل على مكافأة مالية شهرية نظير هذا التفوق . بعد ثلاث سنوات من العمل الجاد والسمعة الطيبة ثم إنتقال المحاسبة إلى قسم المراجعة فى نفس المنظمة بفرض الإستفادة من مجهوداتها فى إنجاز أعمال القسم . إلا أن الفتاة لم تستطع التكيف مع موظفى القسم الجديد ، فقد كانوا جميعاً من حملة الشهادات الجامعية وكانوا يسبقونها فى الدرجة الوظيفية .

ورغم مشكلة عدم التكيف إستمرت المحاسبة فى بذل الجهد المخلص كما تعودت . ومع ذلك فقد لاحظت أن رأس المداير يصرف المكافآت التشجيعية

لجميع أعضاء القسم ويحرمها هي من هذه العلاوة . لقد إستمرت الفتاه مع ذلك .
 في بذل الجهد دون شكوى على أمل تحسن الأحوال في المستقبل .

ولكن يبدو أن مشكلة عدم التكيف وانخفاض الحالة المعنوية نتيجة
 الشعور بالإحباط الناتج عن الجهد الكبير وقلة التقدير . كل هذه العوامل كان
 لها تأثير فيما يبدو عن الحالة الصحية للمحاسبة الشابه . لقد بدأت تشكو من
 الصداع النصفي وضعف النظر ونصحها الطبيب بالحصول على أجازة من العمل
 للراحة والعلاج .

والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأي :

المشكلة:**أسبابها:**

(١)

(٢)

(٣)

الشروط الواجب توافرها في الحل الأمثل:

(١)

(٢)

(٣)

الحلول البديلة:

(١)

(٢)

(٣)

تقييم البدائل:

الشروط التي توفرت في البديل رقم (١) هي :

الشروط التي توفرت في البديل رقم (٢) هي :

الشروط التي توفرت في البديل رقم (٣) هي :

الحل الأمثل هو:

حالة رقم (٢)

كان صلاح فى قمة سعادته عندما علم بتعيينه محاضراً بإحدى الكليات الرائدة فى تكنولوجيا التصوير الفوتوغرافى ، وعلى الرغم من أن صلاح كان يفتقد الخلفية الأكاديمية والخبرة التدريسية إلا أن عميد الكلية خاطبه مشجعاً " لا داعى للقلق فإن خبرتك فى مهنة التصوير سوف تساعدك على مواجهة المواقف الصعبة ، كما أنك سوف تتلقى الدعم والتشجيع من الزملاء فى العمل حتى تتجاوز تلك الصعاب " ولأن صلاح كان يتمتع بالذكاء ويتصف بالجدية فى العمل فقد تعلم بسرعة كيفية إلقاء المحاضرات بطريقة فعالة ، لقد أثبتت الأيام أن عميد الكلية كان محقاً فلقد إستفاد صلاح من خبرته العملية عند إلقاء المحاضرات النظرية ، وفى وقت قصير أصبح صلاح واحداً من أفضل المحاضرين فى القسم وأعترف له الجميع بذلك ، إن التقرير السنوى الذى رفع عن أداء صلاح كان بمثابة الوسام الذى يدعو إلى الفخر والإعتزاز ، لقد تم إختيار صلاح فى أكثر من لجنة من لجان القسم بسبب بساطته فى التعامل مع الناس وقدرته على تحليل المواقف وذكاءه فى إقتراح التوصيات المناسبة . ولكن يبدو أن الجهد الذى بذله صلاح من مصور محترف إلى أستاذ جامعى لم يكن جهداً عادياً ، فلقد أصيب بأزمة قلبية ونصحه الطبيب بالإلتحاح من السباق ، إلا أن صلاح لم يستجب لنصيحة الطبيب واستمر فى التفانى فى العمل حتى تم تعيينه رئيساً للقسم ، لقد وعده العميد بتقديم العون والدعم وتمنى له التوفيق فى منصبه الجديد .

كان العمل الإدارى بداية مرحلة جديدة بالنسبة لصلاح وفرصة جديدة لاثبات الذات ، وكان على صلاح أن يضحي بجزء من وقت الإجازة الصيفية التى كان قد بدأ يستمتع بها منذ تحوله عن مهنة التصوير إلى مهنة التدريس ، كان من بين المهام المسندة إلى صلاح فى منصبه الجديد مهمة تقييم أعضاء القسم لأغراض الترقية ومنح العلاوات المالية ، وكان فى القسم عشرة أعضاء بعضهم سبق صلاح فى الدرجة الوظيفية ، وكانوا أصدقاء للعميد ، إستند صلاح على

معايير موضوعية فى تقييم الأداء (كمعدلات الحضور - الدرجة الوظيفية - الأداء فى قاعة الدرس - رأى الزملاء - رأى الطلاب) إلا أن صلاح سرعان ما أكتشف أن إعطاء العلاوات المالية يعتمد على أى شىء إلا الموضوعية ، وكانت درجة ولاء العضو للعميد أهم عند الأخير من كل المعايير التى أعتمد عليها صلاح فى التقييم . من بين المهام التى كان على صلاح إنجازها على وجه السرعة مهمته تعيين عضو جديد بالقسم خلفاً لأحد الأعضاء الذى مات فجأة ، وكان على صلاح أن ينظر فى الطلبات المقدمة لشغل الوظيفة والتى وردت إلى القسم كاستجابة لإعلان نشرته الكلية عن وجود مكان شاغر بالقسم ، ولما كان لصلاح دراية تامة بالوصف الوظيفى للمكان الشاغر فقد قام بعملية الإختيار دون إنتظار لعودة العميد من الأجازة إلا أن العميد قد أخير صلاح بعد عودته من أجازته بأنه عرض الوظيفة الجديدة على أحد أصدقائه وأنه ، أى العميد ، قد أعطى مهلة لهذا الصديق لكى يقرر قبول العرض من عدمه .

لقد إندش صلاح من تصرف العميد حيث كان واضحاً أمام الجميع أن إختيار صلاح كان فى مصلحة القسم أكثر من إختيار العميد ، إلا أن العميد أصر على إختياره ، وبعد فترة ليست بالقصيرة جاء رد صديق العميد برفض الوظيفة ، فأضطر العميد لقبول إختيار صلاح بعد إعادة فحص غير ضرورية لاوراق المرشح وبعد إستجواب صلاح عن أسباب أختياره لهذا المرشح بالذات ، على أثر هذه الواقعة بدأ صلاح يشعر بالآلم فى الصدر لم يتعرض لها منذ سنوات

بعد عدة أسابيع من هذه الواقعة تنبه صلاح لوجود مشكلة تار حولها الكلام داخل وخارج الكلية - حيث تركز الحديث حول سوء سلوك أحد أعضاء القسم فى قاعة المحاضرات . جاء أكثر من طالب إلى صلاح شاكياً من مخالفات هذا العضو والتى تركزت فى سوء تحضيره للدروس ، وقبول الهدايا من بعض الطلاب مقابل رفع تقديراتهم بدون حق ، والتلفظ بألفاظ تخدش الحياء فى قاعة المحاضرات .

أجرى صلاح مقابلة توجيهية مع هذا المحاضر - إستمع إلى مشكلاته الشخصية وواجهة بالشكاوى المقدمة ، وقدم إليه بعض المقترحات التي من شأنها تحسين أدائه الأكاديمي والإرتقاء بمستوى سلوكه في قاعة المحاضرات ، إلا أن هذه المقابلة لم تسفر عن أى تقدم وإستمر العضو في مخالفاته وكثرت الشكاوى وتطور الموقف وقام بعض أولياء أمور الطالبات بمقابلة صلاح وهددوا باللجوء إلى القضاء لوقف هذه المهزلة التي تحدث في قاعة المحاضرات وبعد دراسة المشكلة دراسة متعمقة رأى صلاح أن فصل هذا العضو هو الحل العملي الوحيد لهذه المشكلة .

قام صلاح بترتيب لقاء مع العميد لمناقشة هذا الأمر ، وحيث أن المبررات كانت كافية لاقناع العميد باتخاذ قرار الفصل ، لذلك لم يتوقع صلاح أى مقاومة لاقتراحه من جانب العميد ، إلا أن صلاح شوهد في صباح اليوم التالي مغادراً غرفة العميد في حالة من الغضب الشديد - فقد أصر العميد على الإبقاء على هذا العضو في منصبه حتى يتأكد من أن صلاح قد عالج المشكلة بطريقة سليمة ، وعندما علم باقى أعضاء القسم بقرار العميد هددوا بالذهاب إلى رئيس الجامعة لحسم الموقف حتى لا تتضرر سمعة القسم بسبب شخص واحد سىء السلوك .

تدهورت حالة صلاح الصحية ووضع تحت الرعاية الطبية لمدة أسبوع . وبينما كان صلاح يقضى فترة العلاج تقدم أعضاء القسم بطلب إلى رئيس الجامعة للتحقيق في الأمر . أحال رئيس الجامعة الموضوع إلى المستشار القانوني للجامعة ، أسفر التحقيق عن إدانة عضو هيئة التدريس وطرده من الجامعة ، وتوجيه اللوم للعميد ، والشكر والتقدير لرئيس القسم الذى كان يفكر بجديّة في الاستقالة من رئاسة القسم إستجابة لنصيحة الطبيب المعالج .

والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأى

المشكلة:**أسبابها:**

(١)

(٢)

(٣)

الشروط الواجب توافرها في الحل الأمثل:

(١)

(٢)

(٣)

الحلول البديلة:

(١)

(٢)

(٣)

تقييم البدائل:**الشروط التي توفرت في البديل رقم (١) هي :****الشروط التي توفرت في البديل رقم (٢) هي :****الشروط التي توفرت في البديل رقم (٣) هي :****الحل الأمثل هو :**

- (1) Dailey , R.C., "Understanding People in Organizations, " West Publishing Company St . Paul New York Los Angeles San Francisco , 1988 , P.195 .
- (2) Selye, H., "Stress in Health and Disease " , Boston, Butterworths , 1976 , Qouted by R.C. Dailey, op.cit, 1988, p.192 .
- (3) Ibid .
- (4) Ibid .
- (5) Ibid .
- (6) Friedman, M., and Rosenman, R., " Type A Behavior and Your Heart" , New York : Knopf, 1974. in R.C Dailey , op . cit ., p . 200 .
- (7) Ibid .
- (8) Rosenman ,R., Friedman M., Streuss, R., Worm, M., Jenkins, C., and Messinger, H., " Coronary Heart Disease in the western collaborative Group Study : A Follow-up Experience of two Years" ., Journal of the American Medical Association , 1976, 195: 130- 136 .
- (9) Adapted from R. Bortner ,A Short Rating Scale : A Measure of Pattern A Behavior " Journal of Chronic Diseases , 1966, 22 : 87 - 91 , By R.C .Dailey , op. cit ., 1988, P . 203 .

(١٠) يمكن الرجوع إلى

- Du Brin , A.J., " Human Relations : A Job Oriented Approach " , Prentice- Hall , 1983 , PP. 73 - 75 .
- Dailey , R . C., "Understanding People in Organiza-
tion , " op . cit . P . 205 .
- Luthans , F . , " Organizational Behavior " , 4 th ed ,
Mc Graw - Hill Book Co . , Singapore , 1986 . P .
133 .
- Ivancevich , J . M . , and Mattesson M . T . , " Stress
and Work " , Scott , Foresman , Glenview , III . 1980
 , PP 128 - 129 .
- (11) Dailey , R . C . , " Understanding People in Organiza-
tion , " oP . cit . P .207 .
- (12) Ivancevich J.M., and Mattesson M . T. , " Stress and
Work , " op . cit . , 1980 , By R , C . Dailey op . cit ,
1983 .
- (13) " Times Picayune / States" , Item (30 April 1985) ,
By R . C Dailey op . cit . , 1983 .
- (14) Du Brin , A . J . , op . cit . , 1983 .

الجزء الثانى

العمل مع الجماعات الصغيرة

هذا الجزء من الكتاب يلقى الضوء على السلوك الجماعى داخل المنظمة .
ويحتوى هذا الجزء على الجوانب التالية : جماعات العمل والصراع فى
العمل والقيادة وتوجيه المرؤسين .

الفصل الرابع

« جماعات العمل »

هناك العديد من الفوائد التي تعود على الأفراد من العمل في جماعات ، ولا يقتصر ذلك على الجماعات الإنسانية وإنما يمكن ملاحظة ذلك في عالم الحيوان أيضاً :

فمن الفوائد التي تحققها الجماعة للفرد في عالم الحيوان ما يلي : (١)

١- أن حياة الجماعة تهيء الظروف للتكاثر واستمرار الحياة .

٢- توجد مزايا في البحث الجماعي عن الطعام لا تتوافر في حالة البحث الفردي فمن بين الأمثلة على ذلك الاكتشاف الذي توصل اليه العالم الانجليزي FRISCH عام ١٩٦٦ من أن النحل يؤدي رقصات معينة ليبدل بعضهم البعض على مصادر الطعام والمسافة والاتجاه إلى هذا الطعام (٢) .

٣- إن وجود الحيوان في جماعة يقلل من احتمال وقوعه فريسة . ففي الجماعة مئات الأزواج من الاعين والأذان القادرة على الاستطلاع الفوري لقدم العدو . ففي أحد التجارب التي أجراها KENWARD على الحمام ، قام بإطلاق أحد الصقور المدربة على أسراب من الحمام ذات أحجام (أعداد) مختلفة . أوضحت النتائج أن الأسراب كبيرة الحجم سرعياً ما تنتبه الى قدم الصقر فتتشط في الإقلاع مبكراً . مما يجعل احتمال خسارتها لأحد الأفراد أقل منه في حالة الأسراب الأقل عدداً (٣) .

٤- عندما ينجح الهجوم الذي تتعرض له الجماعة فانها تفقد فرداً واحداً ، وبالتالي فان احتمال وقوع الفرد كفريسة يقل كلما زاد عدد أفراد الجماعة ، والثابت أيضاً ان احتمال سقوط الحيوان فريسة يقل كلما ابتعد عن الاطراف واقترب من مركز القطيع .

وتنتشر في المجتمعات الإنسانية أنواع مختلفة من الجماعات كالأسر ، والفرق الرياضية وأقسام العمل (في منظمات الاعمال) وجماعات الاصدقاء ..

وتتكون الجماعة من عدد من الأفراد بينهم علاقات معينة وشعور متبادل بالانتماء إلى كيان واحد (٤). فلا شك أن كل منا (على الأقل) عضواً في أسرة (وهي جماعة) يشعر بالانتماء إليها وترطبه بأعضائها علاقات قوية.

إلا أنه لا يمكن النظر إلى أى جمع من الناس على أنه جماعة. فوقوف عشرة أفراد انتظاراً لقطار معين لا يجعل منهم جماعة - حيث أن وجودهم في مكان واحد لم يكن مخططاً وغير متوقع تكراره، حيث لا يرتبط هؤلاء العشرة بعلاقة معينة ولا ينتمون إلى كيان مشترك.

أنواع الجماعات

يمكن تصنيف الجماعات الانسانية إلى :-

- جماعات أساسية وجماعات ثانوية .

- جماعات رسمية وجماعات غير رسمية.

الجماعات الأساسية: وهي الجماعات التي يربط أعضاها علاقات قوية تغلب عليها العاطفة كالأسر وجماعات الأصدقاء، ونادراً ما تخضع هذه الجماعات في علاقاتها لقواعد أو لوائح مكتوبة.

الجماعات الثانوية: وهي الجماعات التي يتحكم في وجودها ظروف خارجية كالعمل لنفس الشركة مثلاً. هذه الجماعات تكون في الغالب أكثر عدداً من الجماعات الأساسية وتحكمها لوائح وتشريعات مكتوبة.

الجماعات الرسمية: وهي الجماعات التي تقوم المنظمات بتكوينها بعد دراسات متأنية بغرض تحقيق أهداف معينة. وقد تظهر الجماعة الرسمية على الخريطة التنظيمية للمنظمة أو في نشراتها الدورية. إن فترة بقاء الجماعة الرسمية تعد من المؤشرات الهامة التي تعين على فهم طبيعة هذه الجماعة : فهناك جماعات التنظيم، واللجان :

جماعات التنظيم: وهى الجماعة التى تتكون من مشرف وعدد من المرؤسين وتظهر على الخريطة التنظيمية للمنظمة. وتعد المنظمة شبكة متداخلة من جماعات التنظيم. وجماعة التنظيم دائما إسماعينا داخل المنظمة مثل قسم المحاسبة، قسم المبيعات، وحدة الحاسب الآلى وهكذا.

اللجنة: هى جماعة تتكون من عدد من الموظفين يتم اختيارهم لانها مهمة مؤقتة، وأعضاء اللجنة غالبا ما يعملون على إنجاز هذه المهمة المؤقتة بجانب واجباتهم الأصلية. وعند إنجاز المهمة تقوم اللجنة بتقديم مقترحاتها الى موظفين فى مستوى إدارى أعلى.

الجماعات غير الرسمية: بالإضافة إلى الجماعات الرسمية (مثل جماعات التنظيم واللجان) فإنه عادة ما ينشأ داخل المنظمة بطريقة تلقائية جماعات تعتنى بحاجة الفرد الى الصداقة. إن التقاء خمس موظفين كتابيين (من أقسام مختلفة) مرتين أسبوعيا لممارسة رياضة تنس الطاولة يعد مثالا للجماعة غير الرسمية. كما ان التقاء ثلاثة من المديرين صباح كل يوم للذهاب للعمل فى سيارة واحدة ومناقشة أحداث الساعة وأحوال سوق المال ومشاكل العمل أثناء الرحلة يعد نوع آخر من أنواع الجماعات غير الرسمية. كما ان التقاء مجموعة من العاملين بأقسام السكرتارية مرة على الغداء أسبوعيا فى أحد المطاعم بعيدا عن جو العمل يمثل نوعا آخر من أنواع جماعات العمل غير الرسمية. وبصفة عامة، قد تنصف الجماعة غير الرسمية بخاصية أو أكثر من الخصائص التالية :-

١- التقاء أفرادها بطريقة متكررة.

٢- وبينهم مشاعر ودية

٣- ولهم هوايات واهتمامات مشتركة

ويتوقع الفرد من جماعته غير الرسمية

١- ان تكون مصدرا لاشباع حاجته للانتماء (وهى حاجة الفرد لأن يكون عضوا فى جماعه ويكون محبوبا من هذه الجماعه)

٢- ان تكون سننا له فى اوقات الأزمات حيث أن المساندة الجماعية للفرد تقلل من إحساسه بالضيق والوحدة

اسباب نجاح الجماعات (٥)

فيما يلى ملخصا لبعض النتائج التى قدمتها مجموعه من الدراسات عن أسباب نجاح الجماعات : - .

١- وجود قيادة مناسبة : - إن طبيعة الجماعات الصغيرة عادة ماتتطلب قائدا موجهها ومعاوننا للأفراد على إنجاز المهام المقاه على عاتقهم ، على ألا يكون هذا القائد مستبدا . فقد اسفرت الدراسات التى قام بها العالم الأمريكى RENSIS LIKERT (٦) على أن القائد الناجح يتسم بالخصائص التالية:

- أ - اتساع الصدر عند التعامل مع الأفراد ذوى الاداء البطى .
- ب - إعطاء الفرصة لكل فرد فى الجماعة للتعبير عن رأيه والانصات الى هذه الاراء بشىء من الاهتمام والصبر
- ج - عدم فرض القرارات على الجماعة قرضا ، بل عرض هذه القرارات فى صيغه سؤال او اقتراح

٢- توافر المزيج المناسب من المهارات : من المعروف أن جماعات العمل تتكون بفرض إنجاز مهام معينة وحتى تتمكن الجماعة من إنجاز مايسند اليها من مهام فإنه لايد وأن يتوافر لدى أفرادها انواع المهارات الفنية اللازمة لإنجاز هذه المهام . ففى بعض المواقف يكون من المفيد أن تتشابه مهارات وامكانيات أفراد الجماعة ، وفى مواقف أخرى يكون من المفيد ان تتنوع هذه المهارات

إن عمليات استصلاح او استزواج قطعه كبيرة من الارض (مثلا) لاتتطلب اكثر من مجموعه من الأفراد ذوى خبرات وأعمار متقاربة ويعيشون

قريبا من مكان العمل . وأما في عمليات البحوث والتطوير الخاصة بالمنتجات الصناعية (مثلا) فإن الأمر يتطلب مهارات وخبرات متنوعة في مجالات معينة مثل بحوث المستهلك (للتعرف على رغبات المستهلك المرتقب) ثم في مجال التصميم (لتحويل هذه الرغبات إلى تصميم جديد للسلع) ثم في مجال الإعلان والترويج ... الخ

٣- التعاون في العمل : لنا في حاجة إلى حصر القوائد التي يمكن أن نحققها المنظمة في حالة تعاون الأفراد في العمل . إلا أن هذا التعاون في بعض المواقف يكون حتميا لا اختياريا وذلك في حالة اعتماد الأفراد - بحكم طبيعته العمل - بعضهم على بعض في إنهاء هذا العمل . ففي قسم بحوث وتطوير المنتجات (على سبيل المثال) نرى أن مهندس التصميم يعتمد على الدراسات التي يقوم بها رجال التسويق عن رغبات وأذواق المستهلكين حتى يتمكن من تصميم السلعة التي تحظى برضاء المستهلكين . إن عدم تعاون رجال التسويق مع مهندس التصميم قد يؤدي في النهاية إلى إنتاج سلعة لا تلقى قبولا في السوق مما قد يؤدي بالمنظمة إلى إشهار إفلاسها وإنهاء نشاطها ومع ذلك فقد تكون المنافسة مفيدة في بعض الأنشطة التي لا تحتاج إلى تعاون بين الأفراد لإحجازها فإذا اشترك عدائين من دولة واحدة في سباق دولي للجري . فإن المنافسة بينهم في هذا السباق لا تكون ضارة لأنه لا يوجد مجال للتعاون بين العدائين في السباق . بل أن المنافسة قد تزيد من فرصه حصول واحد أو أكثر من هؤلاء على مركز متقدم مما يزيد من فرصه إدخال السرور على جماهير بلدهم

ونستخلص مما تقدم أن درجة التعاون المطلوب في العمل تحددها طبيعته المهام المطلوب إنجازها

وعلى أي حال فقد أثبتت الدراسات أن مستوى رضا الفرد عن العمل يميل إلى الارتفاع كلما ساد التعاون جو العمل (٧)

٤- الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة : إن استمرار الجماعة ونجاحها يتوقف على درجة الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة . قال خريخ جامعى لأحد أساتذته السابقين : " إن قراءة بعض الموضوعات في أكثر من مادة من مواد الدراسة يؤدي إلى ارتباك الطلاب " وتساءل عن سبب ذلك . فرد الأستاذ هذا لأننا لا نتبادل الحوار العلمي داخل القسم . حدث في الماضي أننا كنا نجلس معا ونناقش المشاكل والقضايا المشتركة . ثم بدأ الشك يساورنا بخصوص اقتباس بعضنا لأفكار البعض الآخر ، وازداد الموقف سوءا لدرجة أنني قررت عدم استخدام التسهيلات الموجودة في القسم لكتابه إنتاجي العلمي على الآلة الكاتبة خشية أن يراه أحد زملاء فيقتبسه " وفي هذا المثال الدليل على أن انعدام الثقة يؤدي إلى انعدام التعاون مما يؤدي إلى ارتباك العمل (التداخل بين المواد)

٥- ترابط الجماعة : إذا ساد التقدير والاحترام جو العمل داخل الجماعة وقوى شعور الأفراد بالاعتزاز بالانتماء إلى هذه الجماعة فإنه يمكن الحكم على هذه الجماعة بالترابط .

وتمر الجماعات الرسمية في منظمات الأعمال بعده مراحل حتي تصل إلى حالة الترابط كما هو مبين في الجدول رقم (٩)
ويتضح من الجدول المذكور أن أفراد الجماعة الجديدة يواجهون نوعين من المشاكل :-

النوع الأول :- يتعلق بالعلاقات بين أفرادها .

النوع الثاني :- يتعلق بطريقة أداء المهام المفروضة على الجماعة .

إن نجاح الجماعة في التوصل إلى حل لهاتين المشكلتين يؤدي إلى ظهور ما يسمى بتقاليد الجماعة حول :

- طريقة معاملة الأفراد بعضهم البعض داخل الجماعة .

- طريقة إنجاز المهام المفروضة على الجماعة.

ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت على جماعات العمل في مناجم Longwall ببريطانيا أن ترابط الجماعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الفرد عن العمل (٨)

جدول رقم (٩)

المراحل التي تمر بها الجماعة حتى تصل إلى حالة الترابط

المرحلة	العلاقات داخل الجماعة	المهام المفروضة على الجماعة
التكوين	في هذه المرحلة يستمرى القلق أفراد الجماعة ، ويزداد اعتمادهم على القائد ويقسم كل فرد بمحاولات استكشافية للتعرف على المقبول والمفروض من أنواع السلوك الإنساني داخل الجماعة	يحاول الأفراد التعرف على طبيعة المهام المطلوبة ، والطرق المناسبة لإنجاز هذه المهام والقواعد المكتوبة الخاصة بالعمل .
الأزمات	في هذه المرحلة يحدث تكتلات صغيرة وعمليات استقطاب داخل الجماعة ويحدث صراعات بين هذه التكتلات ومقاومات للمحاولات الرامية إلى احتواء الصراع	مقاومة انفعاليه لتطلبات العمل
الترابط	في هذه المرحلة تسوى الصراعات بين التكتلات المختلفة ويعان الأفراد بعضهم بعضا ويتولد ما يسمى بالشعور الجماعي ويظهر للجماعة تقاليد مشتركة وتتضح ترابط الجماعة	يتم تبادل الآراء والمشاعر حول متطلبات العمل وتبدأ روح التعاون محل محل الانفعالات ويتفرغ الأفراد للعمل وتظهر المحاولات المخلصة لإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المطلوب

إلا أن ترابط الجماعة قد لا يكون دائما في صالح المنظمة، خاصة إذا ما كان هناك نزاعاً بين الجماعة والمنظمة. فقد تقوم الجماعة بتخفيض الإنتاج أو ببعض أعمال التخريب لإرغام الإدارة على الاستجابة لمطالبها.

تحكى إحدى العاملات فى أحد مصانع السيارات فى أوروبا :

" حينما أخبرنا المشرف أن الشركة قد رفضت مطالبنا التى أردنا أن يتضمنها عقدنا الجديد معها ، قررنا عمل شئ . اتفق الجميع على اللجوء إلى حيلة ستحدث صداعا كبيرا لكل من الإدارة والعلاء . لقد أخذنا عددا قليلا من السيارات وقررنا أن نضع زجاجة كوكاكولا فى هيكل كل سيارة قبل عملية اللحام مباشرة . إن الزجاجة سوف تسبب ضجيجا مزعجا عندما تسير السيارة فى طريق به مرتفعات ومنخفضات . ولم جاءتنا أية شكوى فانتنا جميعا سوف نتسأل ببراعة : من فعلها ؟ "

٦- حجم الجماعة : إن زيادة عدد أفراد الجماعة زيادة كبيرة يؤدى إلى تفكك الجماعة الواحدة إلى تكتلات صغيرة مما يزيد من فرص حدوث صراعات داخل الجماعة ، ويقلل من فرص نجاح الجماعة واستمرارها . فقد أثبتت الدراسات التى أجريت على جماعات العمل بمنجم Longwall ببريطانيا أن الإنتاجية ترتفع إلى ٥٠ ٪ فى الجماعات الأقل حجما والأكثر ترابطاً ، فى حين أن معدلات الغياب ترتفع فى الجماعات الأكبر حجما والأقل ترابطاً (٩) . ولكن ما هو الحجم الأمثل للجماعة ؟ .

دلت الدراسات على أنه إذا تطلب أداء مهمة معينة درجة عالية من التنسيق بين أفراد الجماعة فإن الحجم الأمثل لهذه الجماعة يتراوح ما بين ٥-٧ أفراد ، إلا أن هذا الحجم يمكن تجاوزه إذا كانت طبيعة العمل لا تتطلب التنسيق بين الأفراد داخل الجماعة .

٧- تقليل التوتر لدى الأفراد : إن شعور الفرد بالوحدة فى اليوم الأول للتحاقه بالعمل يؤدى إلى التوتر المصحوب بانخفاض فى اللياقة النفسية والذهنية . لهذا الفرد إلا أن انتماء الفرد إلى جماعة جيدة يبدد هذا الشعور وذلك عن طريق تشجيع الجماعة للعضو الجديد والاستماع إلى مشاكله الشخصية وتقديم النصع والمساعدة الفنية .

إن عملية التحاق الفرد بمنظمة ما وانضمامه إلى جماعة داخل هذه المنظمة
تمر بعدة مراحل نتناولها بشئ من التفصيل :

١- البداية :

في البداية نقول أنه حينما يلتقى شخصان لأول مرة فإنه يتم بينهما
عمليات إرسال واستقبال فيرسل كل منهما للآخر العديد من الرسائل اللفظية
وغير اللفظية.

ومن أمثلة الرسائل غير اللفظية : حركة الرأس (كالإيماءة بالموافقة مثلاً) ،
الابتسام ، وحركة العين.

ومن أمثلة الرسائل اللفظية : الحديث. والذي يمكن تصنيفه إلى خمسة
وظائف:

- الحديث عن الذات (أسمى كذا وأعمل في وظيفة كذا)
- السؤال (كم عدد الرحلات الجوية اليومية إلى فرنسا ؟)
- التأثير في الآخرين (إهجز لى تذكرة على الطائرة الفرنسية التى ستقلع
غداً مساءً) .

- نقل المعلومات (لا يوجد أماكن شاغرة على هذه الطائرة) .

- تدعيم العلاقات (مارأيك فى أن نتناول طعام العشاء معا الليلة) .

وعندما يلتقى الشخصان لأول مرة فإن كلاهما لا يستطيع -من خلال
عمليات الإرسال والاستقبال التى تتم بينهما- أن يتعرف على الآخر معرفة تامة .

كل ما يستطيع الوصول إليه هو تكوين انطباعات وتصورات عن الشخص
الآخر. أما إذا تكرر اللقاء فقد يستطيع كل فرد أن يتعرف على بعض صفات
الشخص الآخر . ومع مرور الوقت وتكرار اللقاءات تتاح الفرصة لأن يقوم كل
شخص بتجميع صفات الشخص الآخر فى كل متكامل يطلق عليه " الشخصية " .

والآن ننتقل بعد هذا التمهيد إلى دراسة عملية التحاق الفرد بالمنظمة وانضمامه إلى جماعة العمل :

المرحلة الأولى :

وهي مرحلة التخيل، وتسبق التحاق الفرد بالمنظمة، فقبل وصول الفرد للمنظمة يتخيل صورة معينة لظروف وطبيعة العمل في تلك المنظمة، فكلما كانت توقعات الفرد وتصورات لطبيعة العمل في المنظمة بعيدة عن الواقع زاد احتمال ترك هذا الفرد للعمل ورحيله عن المنظمة.

المرحلة الثانية :

في اللحظة التي يصل فيها الفرد إلى المنظمة يواجه بسيل من الرسائل اللفظية وغير اللفظية غير المألوفة لديه، منها ما هو رسمي ومنها ما هو غير رسمي.

تنقل الرسائل الرسمية من خلال برنامج تقديمي، يشمل هذا البرنامج نوعين من البيانات :-

النوع الأول : ويشمل معلومات عن تاريخ المنظمة وأهدافها، وعن القيم والتقاليد السائدة فيها، وطرق التصرف المقبولة وغير المقبولة داخل المنظمة.

النوع الثاني :- ويشمل نوعية العمل الملقى على عاتق الموظف الجديد، وساعات العمل، والمكافأة المادية والحوافز ونظام الترقيات.

إن الشعور بالغربة الذي يتناوب الفرد لحظة وصوله إلى المنظمة يصيب الإنسان بحالة من عدم التوازن، وللتغلب على هذه الحالة يسعى الفرد إلى فهم واستيعاب المعلومات التي تقدم إليه في برنامج التقديم. وتنتهي هذه المرحلة بتأكيد العقد الرسمي بين الفرد والمنظمة.

المرحلة الثالثة:

وفيها يتعرف الفرد على جماعة العمل، والقيم والتقاليد السائدة بين أفرادها، وهي ما يطلق عليها القيم والتقاليد غير الرسمية، ونظراً لإحساس الفرد بالوحدة في هذه الظروف فإنه يقلل ما يليه زملاء العمل دون تفكير حتى إذا تعارض ذلك مع تقاليد الفرد الشخصية.

الآن الفرد في هذه المرحلة قد يواجه بعض المشكلات الخاصة بالتفاهم والتعامل مع أفراد جماعة العمل في أيامه الأولى. إن صعوبة التفاهم مع الآخرين قد تنشأ من انخفاض قدرة الفرد على الاتصال والذي يتمثل في سوء التعبير . (الإرسال) ، وسوء التفسير (الاستقبال) . واليك بعض الطرق التي تساعدك في تحسين عملية الاتصال في هذه المرحلة :-

١- إبداء الاهتمام بإشارات الآخرين : فإنه يعد من قبيل عدم الاكتراث أن يكلمك إنسان وأنت تنظر من النافذة مثلاً. إن عدم الاستجابة والتفاعل مع الحديث يحول الحوار - كما يقول البعض - إلى متولوج .

٢- حسن الاستماع : إنه من المزعج أن تكرر مقاطعة الشخص الذي يحدثك عن شيء معين قبل الانتهاء من حديثه .

٣- اتخاذ مواقف معينة تجاه الحديث : فإنه من المزعج أن يستمر شخصاً ما في التحدث إليك دون أن يعرف رأيك في الحديث.

٤- استخدام إشارات تناسب نوع الحديث : فإنه من التناقض أن تسأل إنساناً أن يبقى هادئاً في الوقت الذي يراك فيه متدفعا، تمثبع بعصبية في ملابسك أو قلمك أو درج مكتبك

المرحلة الرابعة:

تحدث في فترة لاحقة لوصول الفرد إلى المنظمة، وفي هذه المرحلة تتلاشى التخيلات التي انطبعت في ذهن الفرد عن المنظمة، وينزل الفرد إلى أرض الحقيقة

ويلزم الماما كافيا بالواقع المحيط به. وهنا يشعر الفرد بالارتياح فقد ذهبت حالة عدم التوازن التي نشأت عن جهله بطروف المنظمة، وتلاشى شعوره بالفرية، وأصبح يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وفي المقابل فإنه يستقبل مرتب منتظم يستطيع به أشباع حاجاته الأساسية. في هذه الظروف السارة تكون عملية اكتساب الفرد لدوره في المنظمة قد تمت. وهنا يبدأ الفرد في إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية إلى الآخرين في محاولة منه إلى تغيير الظروف المحيطة بما يتمشى مع قيمه وتقاليده وأهدافه الشخصية.

بعض التواحي السلبية في الجماعات

على الرغم من الفوائد التي يجنيها الفرد من الانضمام إلى الجماعة إلا أنه أحيانا ما تسبب الجماعات بعض المشكلات للأفراد والمنظمات.

١- تغلى الأفراد عن مسئولياتهم: ينقص بعض الناس الدافع القوي إلى العمل أو إلى تحمل المسئولية بصفة عامة. ويرى هذا البعض في الانضمام إلى جماعة ما فرصة للتغلى عن مسئولياتهم. فمثلا الطالب الذي لا يحب القراءة كثيرا يرى في استذكاره لدروسه مع جماعة من الأصدقاء فرصة للتصريف عن القراءة إلى الحوار الذي غالباً ما يكون بعيداً عن موضوعات الدراسة.

٢- ضغوط التكيف: لكل جماعة تقاليد وهي قواعد غير مكتوبة^{١١} يجب، وما لا يجب أن يفعله عضو الجماعة نيماً يتعلق بالجهد الواجب بذله في العمل وطريقة اقتسام المكافآت، طريقة اللبس، والتعبيرات المسحرجة باستخدامها داخل الجماعة.....إنخ، فإذا خرج الفرد عن هذه التقاليد فإنه يتعرض لنوع من الضغوط يمارسه عليه أعضاء الجماعة لإعادته إلى الالتزام بهذه التقاليد فإذا أصر العضو على الخروج عن تقاليد الجماعة فإنه يعيش في عزلة تامة عن باقي أفراد الجماعة.

هل يستسلم الفرد دائماً لضغوط التكيف ؟ يستسلم الفرد تُضغوط
التكيف في الحالات التالية :-

- ١- إيمانه بقيم وأهداف الجماعة.
- ٢- ارتفاع حاجته إلى الانتماء .
- ٣- حاجته إلى المساعدة الفنية من باقى أعضاء الجماعة.

موقف في العلاقات الانسانية

افترض أنه قد أسند اليك الإشراف على عملية تشقيب المفاتيح فى أحد المصانع وتم تحديد معدلات قياس الأداء على أساس عدد المفاتيح التى يشقها العامل فى الدقيقه فى نهاية المهمة يقوم العامل بتجميع عدد المفاتيح التى تم ثقبها ويسجل الوقت الذى استغرقه فى إنجاز هذا العدد . ثم تحسب إنتاجية كل عامل بقسمة عدد المفاتيح المثقوبه على الوقت المستغرق فى نهايه كل يوم .

طلب ياسر الذى التحق بالعمل منذ شهرين أن يقابلك على انفراد وقال بانفعال "إننى لن استطيع أن أتحمّل التزوير الذى يحدث فى غرفه الثقب أكثر من ذلك إن هؤلاء العمال يتلاعبون في معدلات الإنتاجية ، حيث يقوم أسرع عامل بإعطاء بعض المفاتيح الزائدة عنه إلى العمال ذوى الأداء البطيء .

وبذلك يقدم بعض العمال معلومات خاطئه عن عدد المفاتيح المثقوبه والوقت المستغرق فى الأداء . إننى أريد أن أتقاضى أجر عن العمل الذى استطيع إنجازة وليس على الخطأ الذى يظن هؤلاء اللصوص أننى سأقبل ان أرتكبه"

كيف يمكنك معالجة هذا الموقف ؟

خطوات تحليل المشكلة

المشكلة :

أسبابها :

-١

-٢

-٣

الشروط الواجب توافرها في الحل الأمثل

-١

-٢

-٣

الحلول البديلة :

الحل رقم (١)

الحل رقم (٢)

الحل رقم (٣)

تقييم الحلول البديلة

الحل رقم ١ تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٢ تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٣ تتوفر فيه الشروط

الحل الأمثل هو :

حالة في العلاقات الانسانية

تحدث محمد جبر - المدير الجديد للعمليات في إحدى شركات النقل البحري - إلى سكرتيره الخاص - بمائلى :-

"إن هذا المكان فى حاجة إلى كثير من التغيير . لقد وصلت الشركه فى العام الماضى إلى نقطة التعادل بصعوبه بالفه . (أى وصلت فى نهايه العام الى الوضع الذى لم تحقق فيه أرباح أو خسائر) إننا فى غنى عن الموظفين الكسالى وفى حاجة الى العمل بطريقه أكثر فعاليه . ان أكثر مايزعجنى فى هذا المكان أن أرى الناس يعيشون بوقت العمل فيقتضون معظمه فى الكافيتيريا يشربون الشاي والقهوة ويشربون . يبدأ الناس فى التسرب إلى الكافيتيريا فى العاشرة صباحا وسرعان مايصبح مكان العمل أشبه بالصحراء . إننا يمكننا العمل بعدد أقل من الموظفين إذا استطعنا تخفيض الوقت الضائع فى الكافيتيريا ."

وكان أول تصرف إداري قام به محمد جبر لحل هذه المشكله هو إصدار قرار بمنع نزول الموظفين لتناول الشاي والقهوة فى الكافيتيريا وتم تخصيص غرفتين صغيرتين فى موقعين مختلفين من المبنى لعمل الشاي والقهوة وتوصيلها إلى من يرغب من الموظفين فى مكتبه

وبعد شهر واحد تلقى محمد جبر مكالمه تليفونية من مدير الصيانه

" يا أستاذ محمد لقد أصبحنا مهددين بخطر مواجهة حريق كبير فى هذا المكان فمنذ اصدار القرار الخاص بمنع نزول الموظفين إلى الكافيتيريا امتلأت المكاتب بالسخانات وأدوات الشاي التى احضرها الموظفون من منازلهم . لقد أدى استخدام هذه السخانات إلى انفجار بعض الصمامات الكهربائيه مما أدى إلى انقطاع التيار الكهربائى عدة مرات " . شكر محمد جبر لمدير الصيانه اهتمامه وحرصه على التنبيه إلى هذه المشكله ووعد أنه يقوم بمعالجتها فى الحال . وفى اليوم التالى كانت المذكوره التاليه قد وصلت إلى مكاتب المشرفين

ورفعت في جميع تابلوهات الحائط :

" من الآن فصاعدا يمنع منعاً باتاً إحضار أدوات عمل الشاي إلى مكان العمل فإذا تم ضبط أى أدوات كهربائية غير مصرح بها فسوف يقع صاحبها تحت طائلة العقاب الذى قد يصل الى الفصل " .

وبعد إسبوعين تم تفتيش المكاتب لئلا وقد تبين التزام الموظفين بالتعليمات حيث لم يعثر على أى من الاجهزة المخالفة فى المكاتب وتم سؤال بعض المشرفين عن موقف الموظفين من القرار الجديد فأفادوا بأن الاستجابة كانت كاملة من الموظفين ولم يبد أحد أي اعتراض .

وهناك ظن محمد جبر أنه قد نجح هذه المرة وأن مشكلة الوقت الضائع قد انتهت تماما . ولم يمض إلا ثلاثة أسابيع حتى جاء مدير الأفراد إلي مكتب محمد جبر بأخبار غير مشجعة :

" لقد اعتقدت يا أستاذ محمد أن حلك الأخير لمشكلة الوقت الضائع فى الشاي والقهوة كان حلاً جذرياً ، إلا أنه ثبت بالدليل أن إخلاء المكاتب من معدات عمل الشاي والقهوة قد أدى الي حدوث مشكله جديدة .

محمد جبر : ماهى ؟ .

مدير الأفراد " لو عملت جولات مرور على المكاتب فى الفترة من التاسع حتى الحادية عشر صباحاً فيأئك ستجد جماعات من الموظفين يشربون القهوة والشاي فى أغرب الأماكن ، لقد وجدنا بعض الأفراد يجلسون على السلم الخلفى لمبنى الشركة ، وفى غرفة التصوير وجدنا مجموعه أخرى من الرجال والسيدات يشربون الشاي ، وأغرب من ذلك أن وجدنا بعض الموظفين فى الحديقة التى تقع أمام الشركة وفى أيديهم أكواب الشاي والقهوة . إن هذا لم يكن فى حسبائك حينما اتخذت قرارك بمنع عمل الشاي فى المكاتب .

محمد جبر (فى تعجب) : " دعنى أفكر فى هذه المشكله لبعض

الوقت " .

والمطلوب تحليل المشكلة وأبداء الرأي فيما يجب أن يفعله محمد جبر .

خطوات تحليل المشكلة

المشكلة :

أسبابها :

-١

-٢

-٣

الشروط الواجب توافرها في الحل الأمثل :

-١

-٢

-٣

الحلول البديلة

الحل رقم (١)

الحل رقم (٢)

الحل رقم (٣)

تقييم الحلول البديلة

الحل رقم (١) تتوفر فيه الشروط

الحل رقم (٢) تتوفر فيه الشروط

الحل رقم (٣) تتوفر فيه الشروط

الحل الأمثل هو

1- Lea , S.E.G., " Instinct , Environment , and Behaviour , " Methuen , london and New York 1984 , PP. 49 - 52.

2- Von Frisch k ., " The Dancing Bees" , 2 nd ed, London , Methuem , 1966 . In Lea S.E. , op . cit ., P.50

3- Kenward , E.E. , " Hawks and Doves : Attack success and selection in goshawk flights at woodpigeons " , Journal of Animal Ecology , 1978 , 47 , 449 - 60

4- Edgar , H.S., " Organizational Psychology " , 3 rd ed , Prentice Hall , 1980 , p . 145

5- Du Brin , A.J. " Human Relations : a Job Oriented Approach" , Prentice - Hall , 1983 . P. 174

6- Likert , R., " New Patterns of Management " , New york , Mc Graw - Hill , 1961 .

7- Argyle , M. "The Social Psychology of Work" , Penguin Books , Harmondsworth , 1985 , P . 106 .

8- Ibid

9- Ibid .

الفصل الخامس

٢
«الصراع في العمل»

إذا كنت ترغب في العمل مع الناس فعليك أن تعلم شيئا عن طبيعة الصراع وطرق معالجته ، حيث لا تخلو معظم منظمات الأعمال من وجود بعض أنواع الصراع سواء بين الأفراد أو بين الجماعات العاملة بهذه المنظمات إن اصطلاح " عدم التوافق " يشير إلى طبيعته الصراع . حيث يحدث الصراع عادة في حالة وجود هدفين متعارضين بحيث إذا تحقق أحدهما استحال تحقيق الآخر .

افترض أنك رئيسا لإحدى الشركات التي يوجد بها صراع مستمر بين مديري الإنتاج والتسويق . مدير الإنتاج يرى أنه من الأفضل أن يكون معظم إنتاج الشركة من السلعة أ (لسهولة صنعها وقلة تكاليفها) ويرى مدير التسويق أنه من الأفضل أن يكون معظم إنتاج الشركة من السلعة ب (لسهولة بيعها)

إنك كرئيس للشركة لا تستطيع تحقيق الهدفين معا ، فإذا قررت تحقيق أهداف الإنتاج فإنك لن تستطيع تحقيق أهداف التسويق ، إذا قررت تحقيق أهداف التسويق فإنك لن تستطيع تحقيق أهداف الإنتاج ، وهذه هي طبيعة الصراع " عدم التوافق "

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الطرق الفعالة لعلاج الصراع علي المستويين الفردي والتنظيمي .

مؤشرات وجود الصراع في العمل

إن استكمال الاستقصاء التالي يعطيك بعض المؤشرات عن مستوى الصراع الموجود في منظمتك :

- ١- هناك بعض التوتر فى العلاقات بين عدد من أقسام الشركة .
- ٢- أسمع دائما كلام سيء عن الأقسام الأخرى
- ٣- هناك عدد كبير من موظفى الأمن فى شركتنا .
- ٤- اسمع دائما نقلا موجها إلي إدارة الشركة
- ٥- يسود جو الشركة شعور بالخوف
- ٦- يقضى موظفى الشركة وقتا طويلا فى كتابه الشكاوى الكيدية
- ٧- يشكو كثير من الموظفين من الصداغ وقرحة المعدة وبعض الأمراض الأخرى
- ٨- يطلب عدد كبير من الإداريين النقل من هذه الشركة .
- ٩- يطلب عدد كبير من العمال النقل من هذه الشركة
- ١٠- كثيرا ما يلقى الناس اللوم بعضهم على بعض فى هذه الشركة
- ١١- لدينا الكثير من التكتلات القوية فى هذه الشركة
- ١٢- يسود التوتر العلاقات بين الأفراد داخل الشركة

١٣- إن عبارة "إنهم مجموعه أغبياء "

تستخدم كثيرا في هذه الشركة .

١٤- يحدث كثيرا من الشجار عند توزيع

مستحقات العمل على الأفراد في هذه الشركة

١٥- يتم ارتكاب الكثير من حوادث التخريب

(كالحرائق) في هذه الشركة

١٦- كثيرا مانسمع عبارة " هذا ليس من

اختصاصي " في هذه الشركة

١٧- يوجد بعض الأقسام التي يكرهها الناس

بصفه خاصه في هذه الشركة .

١٨- لا يعمل الناس في هذه الشركة بروح الفريق

إنها أشبه بحظيرة الأغنام

١٩- نادرا ما يساعدك أحد في هذه الشركة انهم

يريدون تشويه صورتك أمام الإدارة

٢٠- نختلف أكثر مما نتفق في هذه الشركة

- لو اتفقت مع خمسة عشر أو أكثر من هذه العبارات فإن ذلك يعنى أنك تعمل فى منظمة يشتد فيها الصراع الضار غير المستحب
- ولو اتفقت مع ثلاثة أو أقل من هذه العبارات فإن هذا يعنى أنك تعمل فى منظمة يصل مستوى الصراع فيها إلى الحد الأدنى
- وإذا كانت العبارات التي تتفق معها تتراوح بين الأربعة والأربعة عشر فإن ذلك يعنى أنك تعمل فى منظمة بها خليط من الصراع والتعاون . ومعظم منظمات الأعمال تقع فى هذه الفئة الأخيرة .

أسباب وجود الصراع فى العمل

هناك العديد من الأسباب لوجود الصراع فى العمل ، منها : -

١- الاعتماد المتبادل

ينشأ الصراع فى الغالب فى حالة اعتماد الأفراد كل على الآخر . يتشابه فى ذلك الزوجان ، أو زملاء العمل ، أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة إن الصراع الدائم بين وحدتى التشغيل والصيانة فى شركات الطيران يحدث بسبب الاعتماد الشديد لكل من الوحدتين على الوحدة الأخرى . فبدون تشغيل الطائرات فى رحلات يومية فإن قسم الصيانة سيتوقف عن العمل وبدون اجراء الصيانة اللازمه للطائرات فإن قسم التشغيل سيتوقف عن العمل (١)

٢- إختلاف الاهداف :

إن انتماء الأفراد أو الجماعات إلى منظمة ما لا يمنع من إختلاف أهداف هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات عن الأهداف العامة للمنظمة فكثيرا ما نسمع عن الاضرابات التي يقوم بها العمال فى دول أوروبا الغربية بفرض تعطيل الإنتاج لإجبار الإدارة على تحقيق مطالبهم والتي غالبا ما تكون متعارضة مع أهداف المنظمة . كان أشهر هذه الاضرابات إضراب عمال المناجم فى بريطانيا عام ١٩٨٤ والذي استمر لمدة عام كامل توقف فيه العمل فى غالبية مناجم

الفحم البريطانيه . كان سبب الخلاف أن إدارة مناجم الفحم كانت قد قررت إغلاق المناجم التي تحقق خسائر . وكان معنى ذلك أن عدة آلاف من العمال الذين يعملون في هذه المناجم المحاصرة سوف يعانون البطالة وظن باقي العمال (غير المهتمين بالبطالة) أنهم إذا استسلموا للقرار فإن الإدارة ستقوم بإغلاق مناجم أخرى في المستقبل ولقد كلف هذا الإضراب الحكومة البريطانيه مئات الملايين من الجنيهات ، وأدى الي انخفاض قيمة الجنيه الاسترليني إلي أدنى قيمة وهي ١,١ دولار امريكي وقضى بعض المواطنين شتاء باردا جدا نتيجة نقص المعروض من الفحم المستخدم في التدفئة في ذلك العام. وفي نهاية العام عاد العمال الي العمل دون استجابته الإدارة لمطالبهم وبقي عدة آلاف منهم يعانون البطالة .

٣- -التنافس علي موارد محدوده

إن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الصراع داخل منظمات الأعمال هو أن أى منظمه - حتي في حالة ازدهارها - لا تستطيع توفير الأموال اللازمه لإشباع جميع الاحتياجات الخاصه بجميع الأقسام . وينشأ الصراع من أن كل قسم يعتقد أن إشباع احتياجاته تأتي في المرتبة الأولى من الأهميه وأن إشباع احتياجات الأقسام الأخرى هو أمر أقل أهميه

٤- -صراع الأجيال

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس (٢) فكثيرا ما نلاحظ الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية وكثيرا ما نلاحظ الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين

٥- -صراع الأدوار :

إن فهم طبيعه الدور الذي يقوم به الفرد يساعد على فهم طبيعه الصراع والدور الذي ما يخص للفرد من مهام بحكم وظيفته . وعليه فعامل الكهرباء

الذي يرفض القيام بعمل من أعمال السباكه محقا إذا قال " أن هذا ليس من اختصاصي " كذلك فإن مفتش الجمارك الذي يقوم بتفتيش أمتعتك بطريقه استفزازيه يمكنه الرد على اعتراضك بقوله " إنتى فقط أقوم بواجبى . (٣)

إن طبيعه بعض الأدوار تضع أصحابها دائما فى مواقف الصراع مثل هذه الأدوار عادة ماتتطلب من القائمين بها الإشراف على أو تقسيم أداء الآخرين (كموظف الجمارك ، ومأمور الضرائب ، وشرطى المرور ... الخ) .

٦- الشخصية العدوانيه :

بعض الناس يتعرضون للصراع أكثر من غيرهم نتيجة طبيعتهم العدوانية واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين . فمثلا الكثير من حراس السجون لديهم هذه الطباع . كما أن بعض الناس يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الخط من شأن الآخرين ويستغلون بيشة العمل فى تحقيق ذلك . لاحظ المثال التالى .

لوحظ أن أحد العاملين بمصلحة الجوازات والهجرة والجنسية كثير الشجار مع جمهور المتقدمين لاستخراج وثائق للسفر يسألهم أسئلة استفزازيه ويستمتع باصطياد الأخطاء . فى طلبات التقديم وإعادة التقدم إلى آخر الصف لتصحيح أخطائه . وبعد تعدد الشكاوى من هذا الموظف تم وضعه تحت إشراف أحد الإخصائيين الذي اكتشف أن الموظف نفسه كان يتعرض للعقاب الوحشى فى طفولته عند ارتكابه لأي خطأ ولو صغير . وقد استخدم هذا الموظف - دون أن يشعر - جمهور المتقدمين كوسيله للتعويض عما عاناه فى الصغر من عدم التقدير ولقد تعلم هذا الموظف مؤخرا أن معاملته الناس باحترام هو السبيل الوحيد لاكتساب احترامهم " .

بعض الجوانب الايجابية للصراع

أحيانا تظهر للصراع بعض الفوائد منها :

١- عند انتهاء موقف الصراع غالبا ما يتعلم الناس بعض الدروس والحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات في المستقبل

٢- ينتج عن الصراع الذي ينشأ داخل جماعة ما التحديد الواضح لعلاقات القوى بين أفراد الجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعة حيث قدرته على مواجهه المشكلات واجتيازها وقدرته على التأثير في الآخرين

٣- يساعد الصراع أحيانا على تفريغ بعض الأفراد لما في صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن ، وكثيرا ما يصبح ذلك أو يعقبه التوصل إلى توفيق لوجهات النظر المتعارضة . ورغم هذه المزايا التي قد تنتج عن الصراع فإنه من الصعب تحديد نوع الصراع الذي ينتج عنه آثار ايجابية من الصراع الهدام إلا بعد انتهاء موقف الصراع

الآثار السلبية للصراع

من الآثار السلبية للصراع ما يلي :

١- إن الصراع بصفه عامه قد يؤدي إلي إضاعه الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى تحقيق خسائر ماديه وإصابات نفسيه قد يصعب التناهما في المستقبل

٢- غالبا ما ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل جماعه ما الآثار التاليه :-

أ - التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعه

ب- إعمال أهداف الجماعه والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة

ج - حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم الجاهليه البقيضه

ويتراجع فيها العقل وكثيرا ما يؤدى ذلك إلى القضاء على الجماعه

٣- إن أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين جماعتين هو صراع النصر

والهزيمة . وهو الصراع الذي تسمى فيه كل جماعه إلى تحقيق النصر في

معركه لا يخرج منها إلا فائزا واحدا . لذلك تكون نتائج هذا الصراع فى الغالب

من النوع الهدام (راجع مثال عمال المناجم) .

وفى مثل هذه المواقف يأخذ الصراع المراحل التاليه :-

أ - تصبح كل مجموعه أكثر ترابطا وتتلاشى أيه اثار لفوارق الخبرة أو

المهارة أو الاقدميه بين اعضاء الجماعه الواحدة

ب- تعمل كل مجموعه على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق

النصر على الأعداء) وتقل الأنشطة الترفيهيه داخل الجماعه .

ج - يتسم سلوك كل جماعه تجاه الجماعه الأخرى بعدم اللياقه فيكثر

الكذب والغيبه والنميمة وتزداد الأحقاد بين الجماعتين .

د- تقوم كل جماعه بتضخيم نقاط ضعف الجماعه الأخرى ومحاول النيل

من سمعتها والخط من قدرها أمام الآخرين .

هـ- تقوم كل جماعه بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة

منازة أمام الآخرين

إذا تحقق النصر لآحد الجماعتين فإنها تظل مترابطة ويبدأ أفرادها

في ممارسه بعض الأنشطة الترفيهيه كتنويض لما بذلوه من مجهودات ويظل

الأفراد على تعاونهم . إلا ان حالة الاسترخاء التي ينعم بها هؤلاء قد تؤدى إلى

اتخفاض ادائهم في المستقبل .

أما الجماعة المنهزمة فإنها تبدأ في الانقسام ويتبادل الأعضاء الاتهامات ويحل الصراع الداخلي محل الصراع الخارجي وقد يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة .

إلا أن بعض الجماعات المنهزمة تتعلم من أخطائها وتحسن أدائها في المستقبل وتصبح أكثر قوة

بعض طرق إنهاء الصراع

نظرا لصعوبة تجنب الصراع في منظمات الأعمال أو في الحياة بصفة عامة فإن الإنسان العملي يرى ضرورة التسلح ببعض الطرق غير المعقدة لإنهاء الصراع وإليك بعض هذه الطرق .

١- القبول بالحل الوسط

أحيانا يكون الحل الوسط هو أفضل الطرق المستخدمة لإنهاء الصراع ولعل كلنا يذكر الخلاف الشهير بين رؤساء قبائل العرب على نقل الحجر الأسود الشريف والحل الذي قدمه إمام المتقين سيدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم لإنهاء الخلاف حين خلع رداءه ووضع عليه الحجر الأسود وأمرهم بأن يأخذ كل بطرف من أطراف الرداء . وبذلك اشترك الجميع في نقل الحجر ولم يحرم أحد من هذا الشرف

٢- المواجهة الهادئة

من الطرق التي ينصح بها الاختصاصيون لفض النزاع بين طرفين هو أن يبدأ أحدهما المناقشة الهادئة والصريحة للمشكلة مع الطرف الآخر . افترض أن زميلك يستقبل أصدقائه في المكتب في أوقات العمل ، وكثيرا ما يدور بينه وبينهم مناقشات طويلة وصاخبة تؤثر في قدرتك على التركيز في العمل لو لم

تنبه زميلك إلى ذلك فإن المشكلة ستزداد حدتها وتتفاقم . وفي نفس الوقت قد يرى زميلك - إذا أخذت في مجادلته وتأنيبه - أنك تريد أن تولى عليه إرادتك وتحد من علاقاته مع أصدقائه .

يقترح الإخصائيون الطريقة التالية كمدخل لمناقشة المشكلة مع هذا الزميل : -

أنت : أريد أن أحدثك بشأن مشكلة تزعجني . فهل لديك مانع ؟

زميلك : تفضل فلأمانع لدى من مناقشه أى مشكلة تزعجك

أنت : المسألة تتعلق بشئ يصدر منك فعندنا يزوروك أصدقاؤك ويبدأ حواركم الذى غالبا مايكون بصوت مرتفع تنتابني بعض التوترات العصبية . قد يدهشك أن تسمع ذلك ولكنها الحقيقة إن ذلك يضايقنى بالفعل ويقلل من قدرتي على التركيز فى العمل

زميلك : أعتقد أنتى يمكنكى زيارة أصدقائى فى مكاتبتهم أوقات انشغالك فى العمل إذا كان ذلك سيمنع المضايقات ويساعدك على التركيز فى العمل

إن الميزة الهامة لهذا الأسلوب من أساليب المواجهة أنه يجعلك تتعامل مباشرة مع مشكلة حساسه دون أن تعرض علاقاتك بزملائك للخطر أو أن تقلل من فرصك فى توطيد هذه العلاقات فى المستقبل . أحد الأسباب التى تجعل هذا الأسلوب ناجحا هو أنك تركز أثناء الحوار على المشكلة (الضوضاء) وليس على الزميل المتسبب فى المشكلة .

٣- تهميد المعارض من سلاحة

أحيانا يصدر من الإنسان بعض التصرفات غير الموفقة ، أو يقع منه بعض التجاوزات . وقد يؤدى ذلك إلى تضرر الغير واعتراضهم . لو أنك أنكرت الحقيقة وبالتالي حق الغير فى الاعتراض فإن ذلك قد يؤدى إلي تشدهم

معك من أجل إثبات هذا الحق . لكن لو وافقتهم علي أنه قد بدر منك هذه التجاوزات وأقررت بوقوع الخطأ فإن ذلك قد يهيء الظروف لإيجاد حل حقيقي للمشكلة

إن الحوار المتكرر بين أفراد شرطه المرور وبين السائقين المتجاوزين للسرعة القانونيه هو المثال الذي يستخدم فيه هذا الاسلوب يوميا . فقد يكون السائق متجاوزا للسرعة القانونيه بمقدار عشر كيلو مترات في الساعه (مثلا) وفجأة يجد سيارة شرطة المرور تلاحقه وتطلب منه التوقف .

إن السائق يستطيع اتباع إحدى الطريقتين التاليتين عند توقيفه وخروجه لمواجهة شرطى المرور :

الطريقة الدفاعيه

السائق : ماهي المشكله ؟ إننى لم أتجاوز السرعة القانونيه ويمكنك أن تسأل زميلى الجالس بجوارى

ضابط المرور : لا تحاول الدفاع فإن جهاز السرعة لدينا لا يكذب

طريقه تجريد المعارض من سلاحه

السائق : شكرا لك على إيقافك للسيارة إننى لاحظت أننى كنت متجاوزا للسرعة القانونيه بحوالى عشرة كيلو مترات فى الساعه وفي هذا انتهاك لقواعد المرور .

ضابط المرور : إننى سعيد أنك لاحظت ذلك كن حريصا فى المرات القادمه حتى لا تتعرض للعقوبه

٤- اللجوء الى طرف ثالث من ذوى القوة

قد لاتفلح الطرق الهادئة فى معالجة بعض مواقف الصراع وخصوصا إذا كان أحد الطرفين يرفض الحل الوسط أو يستغل منصبه فى محاولة فرض وجهة نظره على الآخرين . فى مثل هذه المواقف يكون من الضرورى اللجوء إلى طرف

ثالث من ذوى القوة لحسم الصراع ، لاحظ المثال التالى : -

" علم موظف الحسابات فى إحدى الشركات انعقاد دوره تدريبية فى الحاسب الآلى . ونظرا لعدم قدرته على دفع مصروفات الدورة فقد طلب من رئيسه المباشر أن يوافق له على الالتحاق بالدوره على أن تتحمل الشركة المصروفات . رفض الرئيس المباشر المواقفه على الطلب . فلجأ موظف الحسابات إلى رئيس مجلس الإدارة (طرف ثالث من ذوى القوة) وشرح له الموقف والنتائج المتوقعة من التحاقه بهذه الدوره ، وأثر ذلك على أدائه فى المستقبل . وافق رئيس الشركة على الفور وقرر أن تتحمل الشركة مصروفات الدوره . التحق موظف الحسابات بالدوره وأنهاها بنجاح وعاد الي عمله بالشركة . لم يؤثر ذلك فى علاقه موظف الحسابات مع رئسه المباشر " .

وينصح المؤلف باللجوء إلى هذا الأسلوب فى حالة التأكد من عدالة الطرف الثالث .

بعض الطرق التى تتبعها المنظمات لإنهاء الصراع بين الجماعات (٤)

أثمرت جهود علماء السلوك الإنسانى فى العشرين سنه الماضيه عن استحداث بعض الأساليب التى تساعد المنظمات على تخفيف الصراع أو منع حدوثه . ولقد أبدت منظمات الأعمال اهتماما شديدا بهذه الأساليب بسبب ازدياد حدة التوترات العصبيه فى أماكن العمل ، وفيما يلى عرضا لبعض هذه الأساليب : -

١- ترتيب مجموعه من المقابلات بين الاطراف المتصارعه

فى البدايه تجدر الإشارة الى أن إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعه يعد نوعا من أنواع المواجهه . فتعطى هذه الطريقه نتائج طبيه عندما تكون الأطراف المتصارعه متساويه أو متقاربه فى الدرجة الوظيفيه ، ويزداد تردد الناس إذا كانت المواجهه مع رؤسائهم .

ورقم ترتيب المباله بين جماعتين متصارعين على النحو التالى :-

أولاً : يعقد اجتماع بين أعضاء كل جماعة على حدة وفى نهايه الاجتماع تكون كل جماعة قد أعدت قائمه بالشكاوى التى لديها من الجماعة الأخرى

ثانياً : يعقد اجتماع بين قادة الجماعتين يسلم فيه كلاهما إلى الآخر قائمه الشكاوى التى أعدتها جماعته من الجماعة الأخرى

ثالثاً : يعود كل قائد إلى جماعته بشكاوى الجماعة الأخرى لمناقشة كيفية القضاء على أسباب هذه الشكاوى وفى نهايه الاجتماع تعد قائمه بالحلول المقترحة لتجنب هذه الشكاوى فى المستقبل ويتبادل قادة الجماعتين قوائم الحلول المقترحة لدراستها كل فى جماعته

ووافق كلا الجانبين على مقترحات الجانب الآخر تكون المواجهة قد تمت بنجاح

غير أن الناس من طبيعتهم النسيان وفى حاجة مستمرة إلى من يذكرهم بتعهداتهم . لذلك فإن متابعة الحلول المقترحة يكون ضروريا للتأكد من عدم عودة أحد الطرفين أو كلاهما إلى العادات القديمة فتضيع الفوائد التى تحققت من المفاوضات .

٢- تغيير التصميم التنظيمى :

دلت العديد من الدراسات على جدوى هذا الأسلوب فى حل أنواع كثيرة من المشكلات المتعلقة بصراع الدور . لذلك يجب التأكد أولاً وقيل وضع هذه الطريقة موضع التطبيق من أن الصراع القائم ليس صراعاً شخصياً ولكنه صراع أدوار

فمثلاً الصراع الذى يتكرر كثيراً بين إدارتى التسويق والإنتاج فى

منظمات الأعمال يكلف الكثير من الوقت والمال حيث يتهم رجال الإنتاج قسم التسويق بالرغبة فى بيع أى شئ حتى ولو أدى ذلك إلى خسارة الشركة ، وبأن رجال التسويق دائما متعجلون ويطلبون الانتهاء من تصنيع الطلبات في أوقات غير واقعية .

رجال التسويق بدورهم يتهمون إدارة الإنتاج بعدم المرونة وعدم الاهتمام برغبات المستهلكين

إن الحل المقترح لهذه المشكلة هو استحداث وظيفة يقوم شاغلها بدور الوسيط بين القسمين يطلق عليه " متخصص الاتصالات التسويقية الإنتاجية " مثلا . وتكون هذه الوظيفة بمثابة جسر للاتصالات بين القسمين فيقوم شاغلها بتفسير وتوصيل طلبات كل قسم إلى القسم الآخر

تعمل هذه الخطة جيدا إلا فى حالة واحدة وهي حالة إهمال أحد القسمين أو كلاهما لخدمات هذا الوسيط حيث يؤدي ذلك إلى شعوره بعدم الأهمية فينخفض الدافع على الاستمرار فى العمل .

هناك أيضا طريقه تستخدم فى تسهيل عمليات فض النزاع داخل المنظمات عن طريق إنشاء وظيفة تسمى " أمين سر المنظمة " تقتضى هذه الوظيفة أن يتصف شاغلها بالأمانة والقدرة على الإتصاف لشكاوى الآخرين والقدرة على الاحتفاظ بأسرارهم الشخصية

يقوم " أمين سر المنظمة " بنقل شكاوى الأفراد فى المستويات الأدنى إلى المسئولين فى المستويات الأعلى ويرى المتخصصون أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لطبقة العمال الذين يشعرون بالعجز عن إنهاء الصراع لصالحهم فى حالة ما إذا كان رؤسائهم المباشرين طرفا فى المواجهة فيتيح وجود " أمين سر المنظمة " الفرص لمثل هؤلاء العمال لنقل وجهة نظرهم أو شكاواهم إلى مستويات إداريه أعلى

تعطى وظيفة " أمين سر المنظمة " الحق لشاغلها فى التحدث إلى أى

إنسان في المنظمة مهما كانت درجته الوظيفية إلا أنها لاتعطي شاغلها
 صلاحيات القاضي . ولاسلطات اتخاذ قرارات معينة بخصوص المشكلات التي
 تعرض عليه . كل مايسطيعه هو لفت انتباه متخذى القرارات فى الإدارة
 العليا إلي وجود المشكله وإلي ضرورة اتخاذ قرار بشأنها .

٣- تبادل الأعضاء بين الجماعات

إن تبادل الأعضاء بين الجماعات المتصارعه يعطى الفرصه لقيام كل طرف
 من أطراف الصراع بأداء أعمال الطرف الآخر والاقتراب أكثر من ظروفه
 والتعرف على مشاكله فتتلاشى الصورة المشوهه التي كانت قد انطبعت في
 ذهن كل طرف عن الطرف الآخر ، وتقل حدة الصراع

لقد تم تطبيق هذا الأسلوب بنجاح في بدايه عمليه الاندماج بين شركتين
 لإنتاج الحديد في الولايات المتحدة الأمريكية . لقد حرص رئيس الشركه الجديده
 (المكونه من الشركتين المندمجتين) على تجنب الصراع بين أفراد الشركتين
 على المستويين الإدارى والعمالي
 يقول رئيس الشركه : -

" إنك الآن ترى في منظمتنا الجديده عمال من الشركه الأولى يعملون
 في الشركه الثانيه والعكس . ولقد انتقينا صفوة المديرين من الشركتين وقمنا
 بتكوين فريق إدارى متميز ولقد سهل ذلك عمليه اندماج الشركتين . لقد ساهم
 العاملون فى هذا النجاح بتفانيهم في العمل وموقفهم الإيجابي من عمليه
 الاندماج فلم يعد بينهم من يقول " نحن " و " هم " بل يعمل الجميع بدرجة
 من التعاون والتألف قلما توجد فى اندماج آخر (٦)

ولكي يتبع أسلوب تبادل الاعضاء بين الجماعات فلا بد من مراعاة
 التخصص عند تبادل الأفراد . فيتم نقل الأفراد إلى الأعمال التى تتناسب مع
 خبراتهم ومؤهلاتهم حيث أن انتقال الفرد إلي عمل غير مألوف لديه وغير مناسب

لخبراته وإمكانياته يمكن أن يسبب له حرجا شديدا وشعورا بالمرارة، مما قد يترتب على ذلك من تعميق للصراع بدلا من إنهائه

مشكلة في العلاقات الإنسانية

كان أول أهداف المهندس حازم عندما تولي رئاسة مجلس إدارة شركة الجنوب للأغذية المحفوظة منذ ٥ سنوات هو فرض نظام صارم للرقابه الماليه على أنشطة الشركة التي يقدر رأسالها بحوالى ٥٠٠ مليون جنيه

لقد تمكن المهندس الشاب من تحقيق هذا الهدف وتحويل منظمته إلى منظمة رابحة بعد أن بلغت خسائرها خلال الأربع سنوات الماضيه ٢٦ مليون جنيه إلاأن سياسته الرقابيه الماليه الصارمه التي تبنها المهندس حازم وعلى غير المتوقع ، قد أدت إلى إقصائه عن منصبه كرئيس للشركة.

يقول الإداريون بالشركة إن فكرة إحكام الرقابه كانت قد استحوزت على المهندس حازم لدرجة أنه اتفرد باتخاذ الكثير من القرارات، وأصبح نادرا ما يفوض سلطاته لمن حوله من المديرين مما أدى إلى شعورهم بالإحباط .

إن إصراره على مراجعة وتكرار مراجعة حيثيات أى تصرف قبل الموافقة عليه كان يؤدي إلى تعطيل الكثير من القرارات وخنق الكثير من القرارات وخنق الكثير من المشروعات وهى ما زالت على الورق. وخير مثال على ذلك هو المشروع الذى أقره مجلس الإدارة بتخصيص ٥ مليون جنيه لإنشاء خمس وعشرون وحده مجهزة لحفظ المواد الغذائية . ولقد مر أكثر من ستة أشهر من السنة المالية الجديدة دون تحقيق تقدم يذكر فى هذا المشروع . إن إصرار حازم على المراجعة الشاملة والدقيقة لكل من المشروعات الخمس والعشرون أدى إلى تأجيل تنفيذ هذا المشروع . إن مثل هذا التأخير يمكن أن يضر بالشركة خاصة وأنها تعمل فى مجال سريع التطور .

إن أهمية عامل الوقت يفرض على الشركة ضرورة مراعاة السرعة فى

ردود أفعالها تجاه هذا التطور . لقد قال أحد مديري الأفراد بالشركة إن موقف المهندس حازم يعطى مثلاً عملياً للعراقيل التي يمكن أن يضعها الرئيس غير الواعي أمام تقدم شركته وأمام مستقبله الوظيفي .

إن هذا المدير (صاحب التعليق السابق) كان من بين خمسة عشر مديراً شاركوا في تهيئة الظروف لتجريد المهندس حازم من سلطاته كرئيس للشركة في الشهر الماضي . فقد تملك بعض مديري الشركة حالة من الغضب بسبب الأحوال المتدهورة للشركة وأصبح آخرون في حالة شكوى مستمرة من سياسه المهندس حازم المربكة والباعثة على الإحباط واليأس ، ولقد جاءت نهاية حازم عندما اعتزم طرد اثنين من المديرين واستبدالهما بخبيرين في مجال التسويق . إن عزم حازم على طرد هذين المديرين قد دفع حمدي وياسر نائباً رئيس مجلس الإدارة إلى البدء في إعداد قائمة بعيوب حازم كرئيس للشركة ، ثم الاتصال بهما المديرين . لقد تمكنا من تجميع ٣٦ مديراً في اجتماع خاص لمجلس الإدارة . وقرر الجميع ترك العمل فوراً إلا في حالة عزل حازم من منصبه كرئيس لمجلس إدارة الشركة .

فالمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأي .

خطوات تحليل المشكلة

المشكلة :

أسبابها :

-١

-٢

-٣

الشروط الواجبة توافرها في الحل الأمثل :

-١

-٢

-٣

الحلول البديلة :

-١

-٢

-٣

تقييم البدائل :

الحل رقم (١) تتوفر فيه الشروط :

الحل رقم (٢) تتوفر فيه الشروط :

الحل رقم (٣) تتوفر فيه الشروط :

الحل الأمثل هو :

مراجع الفصل الخامس :

(1) Thompson, J.D., " Organizations in Action" ,
Mc Graw-Hill, New York, 1967, P.55.

(2) Webber, R.A. " Management : Basic Elements
of Managing Orgnizations ", Homewood , 1967, P.452.

(3) Kelly, J., " Organizational Behavior ; An Exis-
tential System Approach ", Homewood, 1974 , P.320.

(4) Welds, K., :Conflict in the work place and How
to Manage it ", Personnell Journal, (June 1979),P.380.

(٥) يمكن الرجوع إلى :

-Hodgetts, R.M. " Management : The- And Practice
Philadelphia : W.B. Saunders 1979,P.460 ory , Process,
..... " Where Ombudsmen Work Out ",
Business Week (february 18, 1980)

(6) Presentation before the Newq York Society of
Security Analysts . March 30 . 1979, Pubilshed by the
LTV Corporation . Dallas,Texas.

الفصل السادس

القيادة <

للقيادة أهمية كبيرة فى حياة الناس . فعلى الرغم من أن الجنود هم الذين يخوضون المعارك الحربية ، إلا أن القائد العسكرى له دور كبير فى سير هذه المعارك وفى تحديد نتائجها . فالقائد هو الذى يحدد دور كل جندي فى المعركة والهدف الذى يصوب عليه ، وهو الذى يوزع الجنود فى أرض المعركة . وتتأثر نتيجة المعركة إلى حد كبير بمدى تحكم رأس القائد فى أصبع الجندي على الزناد .

ولقد تعددت النظريات التى استهدفت إعداد القائد الفعال فى مجال الإدارة . وبصفة عامة توجد مجموعتين من النظريات التى تصف القائد الفعال ، المجموعة الأولى تعرف بالنظريات الكونية Univrsalist Theories والتى تفترض أن القائد الفعال هو القائد الذى يتمتع ببعض الصفات الشخصية التى تميزه عن غيره أو القائد الذى له نمط معين من السلوك يستخدمه بنجاح فى كل المواقف ، والمجموعة الثانية تضم النظريات التى تعترف بالنظريات الموقفية Contingency Theories . والتى تؤكد على أن المواقف المختلفة تتطلب أنماطا مختلفة من السلوك القيادى . وفيما يلى نقدم عرضا موجزا لهاتين المجموعتين من النظريات .

أولا :- النظريات الكونية

تفترض النظريات الكونية - كما تقدم - أن القائد الفعال هو القائد الذى يتمتع ببعض الصفات الشخصية التى تميزه عن غيره أو القائد الذى له نمط معين من السلوك يستخدمه بنجاح فى كل المواقف . والجدول رقم (١٠) يلخص هذه النظريات .

جدول رقم (١٠)

التنظريات الكونية

المكونات	النظريه
(١) بعض الناس ولدوا ليصبحوا قادة . (٢) يتبع الناس القائد الذي يسيطر عليهم ويحفزهم ويساعدهم على تحقيق الاهداف .	الرجل العظيم
(١) للقائد الفعال بعض الملامح الشخصية الضرورية لتحقيق النجاح . (٢) يتبع الناس القائد الذى لديه الملامح الشخصية للقائد الفعال .	الصفات
(١) هناك نوعان من السلوك القيادى الفعال ، هما السلوك التوجيهى والسلوك المساند . (٢) يؤثر القادة فى المرؤسين باستخدام هذين النوعين من السلوك . (٣) يفضل الناس السلوك المساند رغم استجابتهم للسلوك الموجه .	سلوك القائد

مدخل الرجل العظيم : يعتقد كثير من الناس أن البعض يولد ليقود. من هذه الفكرة استمد الملوك شرعيتهم فى الحكم، بافتراض أن العائلات الملكية تمتلك بعض الصفات الوراثية الضرورية للقيادة والتي لا تتوافر لغيرهم . ولقد افترقت هذه الفكرة إلى التأييد من رجال الإدارة لإقتزارها إلى الأدلة .

مدخل الصفات : تم مراجعة أكثر من ١٢٠ دراسة تجريبية عن الصفات "شخصية المرتبطة بعملية القيادة (١) والتي تم تطبيقها على أنواع مختلفة من جماعات (الأطفال أثناء اللعب - فرق ألعاب القوى - مشاهير الرجال) . وأشارت النتائج أنه بدراسة بعض الصفات الشخصية، وبعض الفروق الفردية ،

يمكن التمييز بين القادة الحقيقيين وبين هؤلاء الذين لا يمكنهم أن يقودوا .

والجدول رقم (١١) يلخص أهم النتائج التي أفرزتها هذه الدراسات (٢)

إنه من المؤكد أن الصفات الشخصية لها علاقة بالارتقاء والتميز الشخصي ، فالأفراد الذين يحتلون المراكز الهامة داخل منظمات الأعمال هم أكثر ذكاء ، وأكثر طولا ، وأكثر ثقة في النفس من هؤلاء الذين لا يحتلون هذه المناصب .

ولكن هل يكفي امتلاك هذه الصفات لتحقيق النجاح ؟ إن هذه الملامح لا تسبب النجاح ولكنها قد تساعد عليه ، فنجاح الفرد كقائد يتطلب مقومات أخرى بالإضافة للصفات الشخصية .

جدول رقم (١١)

عينة من الصفات الخاصة بالمدير الفعال

كيف تظهر في السلوك	الصفات الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على وضع الأفكار في نموذج منسق - القدرة على اقناع الآخرين 	التفكير المنطقي
<ul style="list-style-type: none"> - يصف الانتكاسات بأنها " أخطاء بسيطة " - يعمل لفترات طويلة 	الصلاية
<ul style="list-style-type: none"> - يتنجح في إثارة العاملين معه نحو تحقيق هدف معين - يولد الشعور بالاثارة لمجرد وجودة في مكان معين 	مصدر للقوة
<ul style="list-style-type: none"> - يستمر في العمل تحت الضغوط الشديدة - ليس من دائمي الشكوى اذا صارت الأمور في غير صالحه - لا يتهدد بسهولة من الأشخاص ذوي القوة 	ضبط النفس

نظرية سلوك القائد :

قام الباحثون من جامعة ولاية أوهايو Ohio State University

بعمل دراسات تحليلية لمجموعة من القادة في مواقف متنوعة ومتعددة (٣) .

وأثناء هذه الدراسات تم ملاحظة نوعين أساسيين من السلوك القيادي لهما علاقة مباشرة بالإدارة الفعالة هما السلوك التوجيهي والسلوك المرتبط . ويعتمد السلوك التوجيهي على إصدار الأوامر والمراقبة اللصيقة للمرؤسين وعمل برامج

زمنية للأداء . أما السلوك المرتبط فيهم بتنمية المشاعر الطيبة بين المرؤسين عن طريق خلق جو من المرح بينهم والثناء على أدائهم والإنصات إلى مشاكلهم . ولأن السلوك التوجيهي يركز على الأداء فإنه سلوك هام لأنه يعمل على التأكد من قيام المرؤسين بإنجاز الأعمال المستندة إليهم بمستوى جيد . والسلوك المرتبط يعتبر ذا أهمية للمنظمة لأنه يعمل على التأكد من أن كل فرد يشعر بأنه جزء من فريق وكذلك التأكد من وجود مناخ تنظيمي مقبول من الجميع

ثانها : النظريات الموقفية

تؤكد النظريات الموقفية على أن المواقف المختلفة تتطلب أنماطاً مختلفة من السلوك القيادي . وتبدأ النظريات الموقفية من النقطة التي انتهت عندها نظرية سلوك القائد (الكونية) حيث تتفق النظريات الموقفية على :

■ أن كل نمط من أنماط السلوك القيادي (توجيهي - مرتبط) يصلح لبعض المواقف ولا يصلح لكل المواقف .

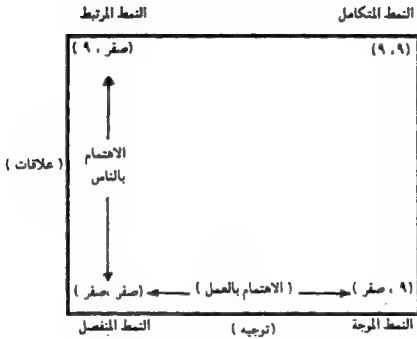
■ أن هناك على الأقل أربعة أنماط أساسية من أنواع السلوك القيادي :

النمط الموجه - النمط المرتبط - النمط المنفصل - النمط المتكامل .

ويمكن ملاحظة هذه الأنماط في الشكل التالي رقم (١٣) .

شكل رقم (١٣)

الأنماط الأساسية للقيادة



■ أن لكل مدير نمط معين من السلوك يتعامل به مع مرؤسيه .

■ إن تحقيق الفعالية في القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف وبين النمط القيادي للمدير .

■ في حالة عدم ملائمة النمط القيادي للمدير لمتطلبات الموقف فإنه من الأفضل معالجة الموقف ليناسب النمط القيادي للمدير . وهذا ما عبر عنه فيدلر (٤) بالكلمات التالية :

ENGINEER THE JOB TO FIT THE MANAGER

ولتوضيح كيفية عمل هذه النظريات فإننا سوف نستخدم لهذا الغرض نموذج دورة الحياة لهيرسي وبلاشارد كما يلي :

Life Cycle Model

نموذج دورة الحياة

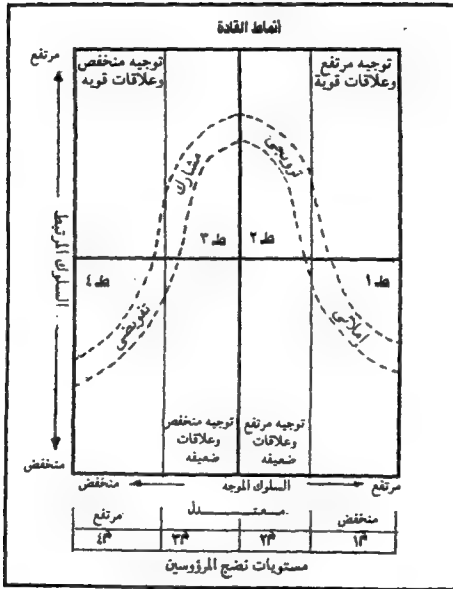
إن نموذج دورة الحياة بعد أفضل محاولة استهدفت تزويد المدير بقواعد تحكم تصرفاته كقائد . يفترض النموذج أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة يخدم كل المواقف . وأن القائد الناجح هو القائد الذى يستطيع تعديل سلوكه ليناسب احتياجات الرؤسین (٥) .

ويتوقع النموذج أن يقوم المدير بتغيير سلوكه كلما أبهى الرؤوس نضجا أكبر فى العمل . حيث يستخدم المدير مزيج من التوجيه والمساندة يناسب مستوى نضج الرؤسین .

والمقصود بالنضج قدرة الرؤوس ورغبته فى تحمل مسئولية الأعمال المسندة إليه . فإذا سأل المدير نفسه " متى يقوم هذا الموظف بأداء عمله دون اعتماد على مساندتى وتوجيهى له فى العمل ؟ فإن نموذج دورة الحياة يجيب على هذا السؤال وذلك بسبب دقة العرض التصويرى للنموذج والمبين فى الشكل رقم (١٤) .

شكل رقم (١٤)

الخريطة البيانية لنموذج دورة الحياة



كما هم مبين بالشكل فإن مستويات التضج تقع فى قاعدة الخريطة البيانية لنموذج دورة الحياة ، وتم وضع مستويات التضج فى أربع مراحل كما يلى :

(منخفض جدا) م ١ قدرة منخفضة ورغبة منخفضة فى العمل .

(منخفض) م ٢ قدرة منخفضة ورغبة مرتفعة فى العمل .

(مرتفع) م ٣ قدرة مرتفعة ورغبة منخفضة فى العمل .

(مرتفع جدا) م ٤ قدرة مرتفعة ورغبة مرتفعة فى العمل .

ويقع البعدان الوجه والمرتبطة فى القسم الأعلى للخريطة

ولهذا فإذا أردنا أن نعرف السلوك الذى يجب على المدير إستخدامه فإننا نحتاج أن نوفق بين مستوى التضج الخاص بالرؤس وبين القسم الأعلى من الشكل . ويلاحظ فى الشكل أن هناك خط منحنى قد تم رسمه للتوفيق بين أربع أنماط للقيادة (الاملاى - الترويجى - المشارك - التفويض) وبين أربع مستويات للتضج (م ١ - م ٢ - م ٣ - م ٤) .

كيف يعمل نموذج دورة الحياة ؟

أفترض أنك (المدير) قررت أن درجة تضج الموظف الجديد منخفضة جدا (قدرة منخفضة ورغبة منخفضة فى العمل) م ١ - إذا فعليك أن ترسم خطا رأسيا من الوضع م ١ إلى أعلى حتى تصطلم بالمنحنى :

ويكون ذلك عند القسم الخاص (بالتوجيه المرتفع ، والمساندة المنخفضة) وهو ما يسمى بالنمط الإملاى (ط ١) وهذا يعنى أن الموظف الجديد يفرض عليك النمط الإملاى الذى يعتمد على درجة عالية جدا من التوجيه .

أفترض أنك بعد فترة قررت أن الموظف قد أصبح أكثر قدرة على العمل إلا أن رغبته فى العمل ما زالت منخفضة . هذا المزيج يعبر عنه بالمستوى م ٣ . فإذا

رسمت خط رأسى من الوضع م٣ إلى أعلى حتى تصطدم بالمنحنى . فإن ذلك سيكون عند التقسم الخاص بـ (المساندة المرتفعة والتوجيه المنخفض) وهو ما يسمى بالنمط المشارك (ط٣) الذى يعتمد على درجة عالية من المساندة لهذا الموظف .

وهكذا يبين النموذج كيف يغير المدير نمط سلوكه ليلام التغيرات التى تحدث لمستويات النضج الخاصة بالمؤسسين .

إن الانحراف الوحيد لنموذج دورة الحياة عن النماذج الموقفية الأخرى هو فى النمط (ط٢) وهو النمط الخاص بـ (التوجيه المرتفع والمساندة المرتفعة) وهو ما يسمى هنا بالنمط الترويجى . فبعد هذا النمط أفضل الأنماط القيادية فى النماذج الموقفية الأخرى - أما فى نموذج دورة الحياة فهو لا يصدر كونه أحد الأنماط الأربعة المعروضة فى النموذج .

وطبقا لنظرية دورة الحياة فإن دور المدير هو تحريك أكبر عدد من المؤسسين إلى المستوى م٤ حتى يتمكن من إستخدام النمط التفويضى (ط٤) وبهذه الطريقة يدير الموظفون أعمالهم بأنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة دون ما حاجة إلى الرقابة اللصيقة والدائمة من جانب المدير .

ولكن هل يستطيع المدير التحول من نمط قيادى إلى آخر بسهولة ؟

يرى بعض المديرين أن تغيير الموقف أسهل كثيرا من تغيير النمط القيادى للمدير . ويمكن تحقيق ذلك بصفة خاصة باستخدام نموذج هيرسى وبلاتشارد لدورة الحياة . فإذا كنت لا تستطيع تغيير نمطك القيادى ليلام مجموعة مختلفة من المؤسسين فإنك قد تحتاج أن تختار المؤسسين طبقا لنمطك المفضل فى القيادة فمثلا لو أنك تميل إلى النمط القيادى المساند . فإنك سوف تنجح كقائد مع الرؤوس التى يقع فى المستوى م٣ . ولو أنك تميل إلى النمط القيادى الموجه فإنك تنجح مع الرؤوس التى يقع فى المستوى م١ .

هيكل الأنماط القيادية:-

تفترض النظريات الموقفية أن لكل مدير نمط قيادى معين يتعامل به مع مرسوميه . فإذا قلنا أن هناك أربعة أنماط رئيسية للقيادة (النمط الموجه - النمط المرتبط - النمط المنفصل - النمط المتكامل) فإن ذلك يعنى أنه يمكن تصنيف المديرين إلى أربعة أنواع (المدير الموجه - المدير المرتبط - المدير المنفصل - المدير المتكامل) .

وكما أن لكل مدير نمط قيادى يميزه فإنه بلا شك (أى المدير) لديه ترتيب تفضيلى للأنماط الأربعة (الموجه - المتكامل - المرتبط - المنفصل) حسب أهميتهم بالنسبة له . وسنطلق على هذا الترتيب هيكل الأنماط القيادية .

تعريف هيكل الأنماط القيادية (٦)

يمكن تعريف هيكل الأنماط القيادية بأنه الترتيب التنازلى الذى يحدده الفرد للأنماط الأربعة (الموجه - المتكامل - المرتبط - المنفصل) حسب أهميتهم بالنسبة له .

وتهدف دراسة هيكل الأنماط القيادية للمدير إلى التعرف على النمط المفضل والنمط التالى فى الأفضلية لهذا المدير وما إذا كان هناك تقارب لدى المدير بين هذين النمطين . إن التقارب بين نمطين من أنماط القيادة لدى المدير يزيد من فرص انتقاله من نمط قيادى إلى آخر وبالتالى يكون أكثر مرونة فى التعامل مع متطلبات الموقف .

تحديد هيكل الأنماط القيادية:

قام المؤلف بتصميم إستمارة استبيان فى محاولة منه لقياس أنماط القيادة الأربعة لدى الفرد المدير . تمهيدا لترتيب هذه الأنماط حسب أهميتها النسبية للمدير . وهذه الأنماط هى :

النمط الرابع: وهو كما سبق الإشارة - يركز بدرجة مرتفعة على العمل ويعتمد على إصدار الأوامر وتحديد برامج زمنية للأداء وعلى المراقبة اللصيقة للمؤسسين للتأكد من قيامهم بأداء الأعمال المسندة إليهم بمستوى الجودة المطلوب .

النمط المرتبط : وهو يركز بدرجة مرتفعة على الناس فيهتم بصيانة مشاعرهم وتنمية العلاقات الطيبة بينهم والتأكد من أن المناخ التنظيمي السائد مقبول من الجميع .

النمط المتكامل : هو يركز بدرجة مرتفعة على الناس والعمل معا .

النمط المنفصل : وفيه تكون درجة التركيز منخفضة على الناس والعمل معا .

تكونت الإستمارة من جزئين :

الجزء الأول : يحتوى على ١٢ سؤال لكل سؤال إجابتين بديلتين يقوم المستقصى منه بترتيبهم ترتيباً رقمياً حسب الأهمية، فيعطى للبديل الأكثر أهمية ٣ نقاط والثاني صفراً - أو يعطى البديل الأكثر أهمية نقطتان والأقل أهمية نقطة واحدة. وفي الحالتين يكون مجموع النقاط فى السؤال الواحد = ٣ نقاط .

ومجموع النقاط فى الجزء الأول = ٣ نقاط للسؤال $12 \times$ سؤال = ٣٦ نقطة

الجزء الثانى : يحتوى على ١٠ أسئلة لكل سؤال ٤ إجابات بديله: يقوم الفرد بترتيبهم رقمياً حسب الأهمية :

فيعطى للبديل الأكثر أهمية ٤ نقاط

والبديل التالى فى الأهمية ٣ نقاط .

والبديل التالى نقطتان .

وأقل البدائل أهميه نقطه واحده

وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد = ١٠ نقاط .

ومجموع النقاط للأسئلة العشرة فى الجزء الثانى = ١٠ نقاط للسؤال ×
١٠ أسئلة = ١٠٠ نقطة .

ومجموع النقاط فى الجزئين = ٣٦ + ١٠٠ = ١٣٦ نقطة .

يوزعها الفرد على الأنماط الأربعة .

تحترى الإستمارة فى الجزئين على ٦٤ إجابة بديلة كما يلى :

القسم الأول ١٢ سؤال × إجابتين بديلتين للسؤال = ٢٤ إجابة بديلة .

القسم الثانى ١٠ أسئلة × ٤ إجابات بديله للسؤال = ٤٠ إجابة بديلة
المجموع = ٦٤ إجابة بديلة .

ولقد صممت الإجابات البديله بحيث يكون كل نمط من الأنماط الأربعة ممثل

بـ ١٦ إجابة بديله (٦٤ بديل - ٤ أنماط) .

صممت الإستمارة أيضا لكى تكون فرص ظهور كل نمط من الأنماط الأربعة

مع باقى الأنماط متساوية . وفى نهاية الفصل نسخه من هذه الإستمارة .

ولقد قام ٢٣١ مدير من القطاعين الحكومى والعام بمحافضة الدقهلية

باستكمال هذه الإستمارة (٧) . وتحليل البيانات التى تم تجميعها تبين أن لدى

كل فرد من أفراد هذه العينة فى ترتيب معين للأنماط الأربعة (هيكل للأنماط

القيادية) . وقد تم تصنيف أفراد العينة فى مجموعات حسب ترتيبهم للأبعاد

الأربعة على النحو التالى :

- مجموعة النمط الموجه (وهذه المجموعة تشمل الأفراد الذين سجلوا

أعلى القيم فى النمط الموجه وعددهم ٥٩ فردا) وسوف نطلق عليها مجموعة

المدير الموجه .

- مجموعة النمط المتكامل (وهذه المجموعة تشمل الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم فى النمط المتكامل وعددهم ٦٠ فردا) وسوف نطلق عليها مجموعة المدير المتكامل.

- مجموعة النمط المرتبط (وهذه المجموعة تشمل الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم فى النمط المرتبط وعددهم ٦٠ فردا) وسوف نطلق عليها مجموعة المدير المرتبط.

- مجموعة النمط المنفصل (وهذه المجموعة تشمل الأفراد الذين سجلوا أعلى القيم فى النمط المنفصل وعددهم ٦٨ فردا) وسوف نطلق عليهم مجموعة المدير المنفصل.

والآن نقوم بتحليل هيكل الأنماط القيادية لكل من مجموعة من المجموعات السابقة . وباستخدام مصطلحات نظرية دورة الحياة (الإملاتى - الترويجى) بجوار المصطلحات التقليدية (الموجه - المتكامل -)

أولا : تحليل هيكل الأنماط الخاص بالمدير الموجه (الإملاتى)

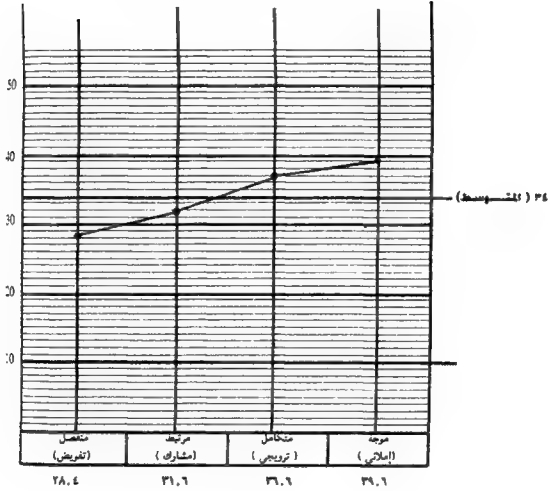
جاء هيكل الأنماط القيادية الخاص بمجموعة المدير الموجه (ن = ٦٤) كما يلى :

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفصل
الوسط	٣٩,٦	٣٦,٦	٣١,٦	٢٨,٣

والشكل رقم (١٥) هو تمثيل بياني لهيكل الأنماط القيادية الخاص بمجموعة المدير الموجه .

شكل رقم (١٥)

هيكل الأنماط القيادية للمدير الموجه (الإمامي)



ويتضح من الشكل أن المدير الموجه (الإملائي) يستطيع الانتقال إلى النمط المتكامل (الترويجي) بطريقة أسهل من الانتقال إلى أى نمط قيادى آخر وذلك لتقارب درجات أو قيم النمط الموجه من درجات النمط المتكامل وتطبيق هذه النتيجة على نموذج دوره الحياة فإنه يمكن القول أن النمط الموجه (الإملائي) يصلح للعاملين فى مستوى التضع م١ (ذوى القدرة المنخفضة والرغبة المنخفضة فى العمل) ويمكن للمدير الموجه الانتقال إلى النمط المتكامل (الترويجي) وبالتالى التعامل مع المرؤوسين فى المستوى م٢ (ذوى القدرة المنخفضة والرغبة المرتفعة فى العمل) وإن كان تعامله مع المستوي م١ سيكون أكثر فاعلية من تعامله مع المستوى م٢ ولا يمكن التوقع أن يتحول المدير الموجه إلى النمط المرتبط أو المنفصل بسهولة ، وذلك لعدم وجود أى تقارب بين الأنماط الثلاثة .

ثانياً : تحليل هيكل الأنماط الخاص بالمدير المتكامل (الترويجي)

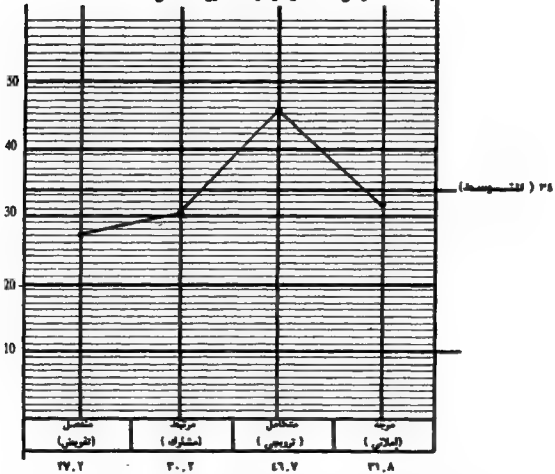
جاء هيكل الأنماط الخاص بمجموعة المدير المتكامل (ن = ٦٠) كما يلى

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفصل
الوسط	٣١,٨	٤٦,٧	٣٠,٢	٢٧,٢

والشكل رقم (١٦) هو تمثيل بياني لهيكل الأنماط القيادية الخاص بمجموعة المدير المتكامل

والشكل رقم (١٦)

هيكل الأنماط القيادية للمدير المتكامل



ويتضح من الشكل أن المدير المتكامل لا يمكنه الانتقال بسهولة إلى أي نمط قيادي آخر حيث أن المجموع أكثر تكاملاً سجلت في النمط المتكامل ٤٦,٧ نقطة يفارق قدره ١٢,٧ نقطة عن المتوسط الموجود على الرسم كما أن المجرعه سجلت في الأنماط الثلاث الأخرى درجات تحت المتوسط

إن صعوبة انتقال المدير المتكامل إلى أى نمط قيادى آخر بسهولة تعتبر نتيجة منطقية حيث يؤكد معظم المهتمين بالنظرية الموقفيه في القيادة أن النمط المتكامل هو أفضل الأنماط الأربعة . وبالتالي فإنه من المتوقع أن الشخص الذى يرتبط بهذا النمط القيادى سيرفض الانتقال إلى أى نمط قيادى آخر حيث أن عملية الانتقال هذه تعد خطوة إلى الخلف في نظر الكثيرين لذلك وحسب نظريته دوره الحياه فإن المدير المتكامل (الترويجى) يستطيع التعامل مع العاملين فى المستوى م ٢ فقط (قدرة منخفضة على العمل ورغبه فى العمل قوية)

ثالثا : تحليل هيكل الأنماط الخاص بالمدير المرتبط (المشارك)

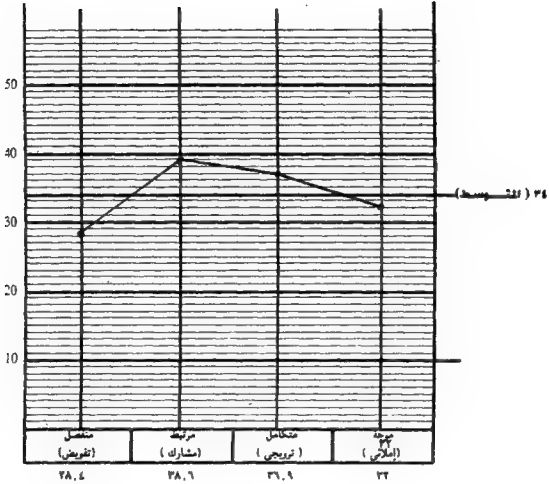
جاء هيكل الأنماط الخاص بمجموعه المدير المرتبط (ن = ٦٠ كمايلى :

المنط	الدرجة	التكامل	المرتبط	المتفضل
الوسط	٣٢,٢	٣٦,٩	٣٨,٦	٢٨,٤

والشكل رقم (١٧) هو تمثيل بيانى لهيكل الأنماط القيادية الخاص

بمجموعه المدير المرتبط

والشكل رقم (١٧)
هيكل الانمط القيادية للمدير المرتبط



ويتضح من الشكل السابق أن المدير المرتبط (المشارك) يستطيع الانتقال إلى النمط المتكامل ويتطبيق هذه النتيجة على نموذج دورة الحياة نجد أن النمط المرتبط يمكنه التعامل مع الرؤسین في المستوى م٣ (دافع ضعيف . وقدره مرتفعه) كما يمكن التعامل مع العاملين في المستوى م٢ (دافع قوى وقدره منخفضه) وإن كان تعامل المدير المرتبط مع الرؤسین في المستوى م٣ سيكون أكثر فاعليه منه مع المستوى م٢

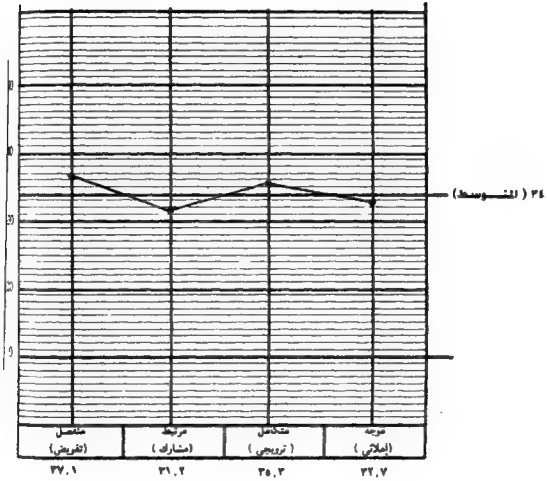
رابعا : تحليل هيكل الأنماط الخاص بالمدير المنفصل (التفويضي)

جاء هيكل الأنماط الخاص بمجموعه المدير المنفصل (ن = ٦٨) كما يلي

النمط	الموجه	المتكامل	المرتبط	المنفصل
الوسط	٣٢,٧	٣٥,٣	٣١,٢	٣٧,١

الشكل رقم (١٨) هو تمثيل بياني لهيكل الأنماط القيادية الخاص بمجموعه المدير المنفصل

الشكل رقم (١٨)
هيكل الأنماط القيادية للدير المنفصل



ويتضح من الشكل السابق أن أصحاب النمط المنفصل (التفرضى)
يمكنهم الانتقال إلى النمط المتكامل (الترويجى)

ويعتبر هذه النتيجة على نموذج دورة الحياة فإن المدير المنفصل يمكن له التعامل مع العاملين في المستوى (م٤) ذوى القدره المرتفعه والرغبه المرتفعه فى العمل كما يمكنه التعامل (بدرجة أقل) مع العاملين فى المستوى م٢ ذوى القدره المنخفضه والدافع المرتفع إلى العمل .

الى هنا نكون قد قمنا بتصنيف أفراد العينه فى مجموعات حسب ترتيبهم للأبعاد الاربعه (الوجهه - المتكامل - ... الخ) ثم قمنا بتحليل هيكل الأنماط القياديه لكل مجموعه من هذه المجموعات ويمكن ان تلخص نتائج هذا التحليل فيما يلى :

أنه باستثناء مجموعه المدير المتكامل فإنه يمكن للثلاثه أنواع الأخرى من المديرين الانتقال من نمط قيادتهم الى النمط المتكامل فقط . إن هذه النتيجة فى الواقع هى نتيجة مشجعهم حيث أن التغيير الوحيد المسموح به للانتقال من نمط قيادى لآخر هو الانتقال إلى الاتجاه المتكامل

وحيث أن معظم المهتمين بالنظريه الموقفية يعتبرون الاتجاه المتكامل فى القيادة هو الاتجاه الأكثر فاعليه فإن هذه الإجاباه ولاشك فى صالح المدير المصرى، رغم ذلك فما زال المدير المصرى مقيد بظروف الموقف وهى ظروف فى غايه الصعوبه ويصفه خاصه فى القطاعين الحكومى والعام حيث يعمل المدير فى هذين القطاعين فى ظل :

- عماله زائدة -

- حوافز غير مناسبه -

- أجور منخفضه وعلاوات سنويه ضئيلة -

- نظام ترقيته يقوم على اساس الاقدميه ولا يعطى اهتماما كبيرا للكفاءة -

فعلى الرغم من إمكانية انتقال المدير المصرى إلى الاتجاه المتكامل وهو الاتجاه الفعال فى القيادة فإننا مازلنا فى حاجة إلى تحسين ظروف العمل لتناسب المدير أو كما قال فيدلر

ENGINEER THE JOB TO FIT THE MANAGER

من صفات النبي القائد

فى سلسلة من المقالات نشرتها مجله التايمز الأمريكىه تحت عنوان :
"من هو اعظم قائد فى التاريخ " كتب أحد اليهود المشتغلين بالتحليل النفسى فى
جامعه شيكاغو بالولايات المتحدة بتاريخ ١٥ يوليو ١٩٧٤ مايلى :

قبل أن نبحث عن جوانب العظمة فى شخصية معينه فلا بد أن نحدد أولا
الصفات التى نبحث عنها فى الرجل :

أولا : أن يعمل على تحقيق الخير لتابعيه .

ثانيا : أن يرسس نظاما اجتماعيا يشعر فيه الفرد بالأمان النسبى .

ثالثا : أن يوحده عقيدة تابعيه .

وقام الرجل بتحليل مشاهير قادة التاريخ طبقا لهذه المعايير الثلاثة
ووصل إلى النتيجة التالية :

" أن أعظم قائد فى التاريخ هو محمد صلى الله عليه وسلم "

وجاء فى المرتبه الثانيه نبي الله موسى عليه الصلاة و السلام . وقد برر
العالم اليهودى هذا الترتيب بقوله :

" إن أى شئ فعله محمد قد فعله موسى ولكن بدرجة أقل "

وهذا هو الأديب والمؤرخ الفرنسى لامارتين يقول فى كتاب له عن
تاريخ الأتراك فى عام ١٨٥٤ أن هناك ثلاثة معايير تقاس بها عظمه القائد وهى

١- عظمة الهدف -

٢- قله الإمكانيات .

٣- ضخامه الإنجاز .

ثم قال : من يجروه (باستخدام هذه المعايير الثلاثة) أن يقارن أى إنسان في التاريخ بمحمد صلى الله عليه وسلم

والمدقق في المعايير الثلاثة الأولى (لعالم التحليل النفسى) يجدها تركز على الجانب الإنسانى والاجتماعى في القائد لذلك وحسب هذه المعايير فإن النبى محمد صلى الله عليه وسلم هو أعظم قائد إنسانى في التاريخ . كما أننا لو تفحصنا المعايير الثلاثة التالية (للأديب لامارتين) فسنجدها تركز على الجانب العملى فى القائد لذلك وحسب هذه المعايير فإن النبى محمد صلى الله عليه وسلم هو أعظم قائد عملي في التاريخ . . وإذا أخذنا في الاعتبار التيجتين معا فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن نبينا محمد صلى الله عليه وسلم هو أعظم قائد متكامل فى التاريخ وهذا يتناسب مع المهمة التى حددها المولى عز وجل لنبينا الكريم حيث قال " وما أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ " سبأ (٢٨)

لماذا يستجيب الناس للقادة ؟

إنك اذا حاولت التأثير في مرؤسيك للقيام بتنظيف أحد مخازن الشركة فإن أفضل دليل على قدرتك القيادية هو أن ترى المخزن مرتباً ونظيفاً . فمن غير الممكن أن تكون هناك قيادة بدون استجابة التابعين لأوامر وتوجيهات القائد وهناك سببان رئيسيان وراء استجابة الناس للقادة :

الأول : إشباع الحاجة إلى الاعتماد : وتتمثل فى رغبة الإنسان فى وجود شخص يتحمل عنه المسئولية . فلو أنك سافرت إلى مدينه نعينه لأول مرة

حالة التمرد والعصيان

الملحق

توجيه المرفسين

لايستوى الرؤسون في درجة حاجتهم إلى التوجيه في العمل

لاحظ المرقفين التاليين : -

الموقف الأول :

هدیه تعطی له فی بدایه کل عام .

الموقف الثاني : سائق آخر يعمل لنفس الشركة يتسم بعدم اللياقة فى التعامل مع الركاب . لاحظ ذلك أحد مفتشى الشركة فقدم تقريراً إلى إدارة الشركة . وعلى الرغم من أن هذا السائق لم ينجح فى اكتساب حب الركاب بعد كتابة هذا التقرير إلا أن سلوكه قد تغير وأصبح محتملاً وعندما سئل عن سبب هذا التحسن الذى طرأ على سلوكه مع الركاب أجاب السائق بقوله:

لقد تحدث إلى رئيسى بحديث جيد ومفيد

ويعتبره الموقفين السابقين فإنه يمكن ملاحظة مايلي :

١- فى الموقف الأول سببتصرف السائق بطريقته الى تتسم بدقه المواعيد وحسن الخلق بدون توجيه من أحد.

٢- فى الموقف الثانى أظهر السائق حاجته إلى التوجيه حيث أنه قد تأثر بحديثه مع رئيسه فتحسن سلوكه مع الركاب

وقليل من الرؤساء هم الذين يعملون مع مرؤوسين مدربين تدريباً جيداً ولهم مهارة مرتفعة للدرجة التى تغنيهم عن طلب المساعدة والتوجيه من الرؤساء .

نموذج مقترح لتوجيه المرؤوسين (٨)

من للفضل أن تكون هناك طريقه معينه للتعامل مع أى انحراف يظهر ، المرؤوسين فى العمل ، والشكل رقم (١٩) يوضح إطار هذه الطريقه

١-الاستكشاف

لأنه من غير الممكن أن تقوم بتوجيه شخص معين بخصوص تحسين أدائه قبل أن تعرف أولاً ماهو الأداء المرغوب وماإذا كان هناك انحراف عن هذه الاداء . يستوجب التوجيه . فإذا كان الأداء المرغوب والمتوقع من قارئ عدادات المياه هو قراءة مائه عداد فى الإسبوع . فإذا انخفض عدد القراءات انخفاضاً ملحوظاً عن هذا الرقم فإن ذلك يعد انحرافاً . فإذا تكرر هذا الانخفاض لأكثر من أسبوع

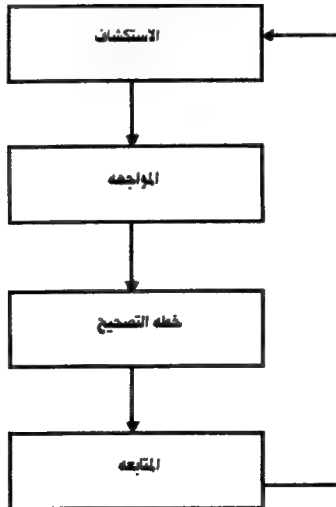
كان ذلك مدعاة للمواجهه والتوجيه

والقاعدة هي : مواجهه العامل بفرض التوجيه إذا ظهر منه انحرافا متكررا عن السلوك المتوقع

ويستثنى من مبدأ التكرار بعض أنواع الانحرافات الخطيرة التي ينبغي مواجهتها بمجرد ظهورها . فأمين الخزانة الذي يقرض أصدقائه سرا مبالغ من المال

شكل رقم (١٩)

إطار مقترح لتوجيه المرؤسين



من خزينه الشركه ينبغي أن يواجه مباشرة - أو حتى يعاقب فور

اكتشاف الخطأ

فلاستكشاف إذاً هو عليه ملاحظة الانحرافات وقت وقوعها . وحتى يتمكن المشرف من ذلك فإنه لابد وأن يكون على اتصال مستمر بالأنشطة التي تقع في نطاق إشرافه . إن أمين المعمل الذي يصل إلي معمله مبكراً يستطيع استكشاف أى خلل في الأجهزة الموجودة بالمعمل في بداية اليوم. كما أن الرئيس الذي يلتقى بمؤسسه بصفه دوريه يستطيع من خلال الاستفسار المباشر أن يكشف الانحرافات غير المقبولة في العمل .

٢- المواجهه

إذا أسفرت عملية الاستكشاف عن ظهور انحراف معين فإن المدير أو المشرف لابد وأن يلفت انتباه الرؤسين إلى هذا الانحراف

والمهدد العام في المواجهه هو أن يركز المشرف أو المدير على التصرف الخطأى لا على الشخص مرتكب الخطأ . حيث يأخذ الانسان موقفاً دفاعياً غير متعاون حينما يشعر بأنه يهاجم في شخصه . طبقاً لهذا المبدأ (وهو التركيز على السلوك دون الشخص) يمكن مواجهة أمين الخزانة الذي يقرض أصدقائه من خزينه الشركه دون إذن من إدارة الشركه . بالطريقه التاليه :

" هناك أمر خطير أود ان احدثك بشأنه . حينما قمنا في منتصف اليوم بمراجعه مفاجئة للخزينة تبين أنك صرفت مبلغ ١٠٠٠ جنيه بدون إذن من الشركه وعلى الرغم من أن المبلغ قد تم إعادته في نهاية اليوم فإن التصرف في أموال الشركه بهذه الطريقه هو أمر غير مقبول على الاطلاق . إن ذلك قد يؤدي إلي الفصل القوي " .

هناك طريقه أخرى ولكنها أقل تأثيراً وفيها يواجه الصراف بالواقعه بطريقه أكثر وضوحاً :-

" لقد اكتشفنا تصرفك المخزى الذي سرقت فيه مبلغاً من خزينة الشركه للاحاول أن تكذب لتغطي على عدم أمانتك لقد انكشفت "

أبدى كثير من المديرين انخفاضا ملحوظاً في مهارة النقد عند مواجهه رؤسهم بأخطائهم . ولذلك سيجد القارئ في نهاية هذا الفصل عرضاً لكيفية تدريب الفرد لنفسه على النقد بطريقه بناءة

٣- خطة التصحيح

تحدد خطة التصحيح الجهد المطلوب بذله لإعادة الأداء مرة أخرى إلى المستوى المقبول . وفي بعض الحالات تكون خطة التصحيح بسيطة جداً وتحتاج فقط إلى توجيه بسيط كأن تقول لأحد الرؤس :
" توقف عن نقل أدوات المكتب إلى المنزل للاستخدام الشخصي " .

وفي حالات أخرى تكون خطة التصحيح أكثر تعقيداً وذلك عندما تكون هناك ضرورة لاكتساب مهارات جديدة حتى يمكن أداء العمل بالمستوي المقبول فقد تكون التقارير التي يقدمها أحد الرؤس غير منتظمة وصعبه الفهم . في هذه الحالة قد تستلزم خطة التصحيح أن يحضر الفرد دورة تدريبية في كيفية إعداد التقرير الجيد

وحتى تنجح خطة التصحيح ويكون لها تأثير واضح على الأداء في المستقبل فإنه لا بد وأن يكون هناك هدفاً تصحيحياً واضحاً واجب التحقيق من خلال تنفيذ هذه الخطة حيث أن الأهداف الغامضة غير المحددة (مثل " يجب أن تصبح أكثر كفاءة) لا توضح للفرد شيئاً محدداً يستطيع العمل على تحقيقه لتحسين الأداء . إن الأهداف التصحيحية الواضحة (مثل " ينبغي ألا تتأخر في الرد على استفسارات العملاء أكثر من ٢٤ ساعة ") تكون أكثر مساعدة للفرد على تحسين أدائه .

٤- المتابعة

بعد أن يتم توجيه الرؤس إلى طريقه تصحيح أو تطوير أدائه في العمل، يقوم الرئيس بنوع من المتابعة للتحقق من استجابة الرؤس لهذه التوجيهات

(يبدله للمجهودات اللازمة للوصول بأدائه إلى المستوى المطلوب)

تتوقف درجة بساطه أو تعقيد برنامج المتابعه على خطة التصحيح ذاتها
من حيث البساطه أو التعقيد

فلو طلبت من سكرتير مكتبك عدم التدخين في مكان العمل ، فإنه
يسهل التحقق من مدى استجابته هذا الموظف لهذا التوجيه . ولكن إذا كانت
خطة التصحيح المطلوبه أكثر تعقيدا فإنه يفضل وضع برنامج رسمى للمتابعه
فلو أن هذه الخطة تتصل بعلاقه أحد موظفى قسم الإعلان بمهندس التصميم
بالشركه ، وأن الهدف المراد الوصول إليه هو : " تقليل الخلافات مع مهندس
التصميم بخصوص بعض المسائل الفنية فى تصميم الإعلان " .

فقد يستفسر الرئيس من مهندس التصميم بالشركه بصفه دوريه عن
مدى التقدم فى العلاقات بينه وبين موظف الإعلان المذكور . يتم ذلك خلال
الفترة التى يحاول فيها موظف الإعلان من تقليل خلافاته مع مهندس التصميم
بالشركه .

فإذا اتفق الرئيس والمؤوس (موظف الاعلان) على أنه قد تم تقليل
الخلافات الفنية مع مهندس التصميم فإن الرئيس قد يقرر أن المشكله قد انتهت
أو قلت فى حدتها إلى القدر المسموح به . وقد يشجع الرئيس وينصح المؤوس
(موظف الإعلان) بالاستمرار فى محاولاته الناجعة فى تقليل هذا الخلاف .

إن تشجيع الرئيس للمؤوس الذى يستجيب للتوجيه يزيد من فرص
استمرار المؤوس فى تحسين أدائه فى المستقبل

أما فى حالة عدم قيام المؤوس بتطوير أدائه حسب خطة التصحيح
المحددة فإن بعض الإجراءات التأديبية قد تكون ضروريه

ويفضل ، بصفه عامه ، أن يتم مكافأة الناس فى حالة تحسن أدائهم عن
معاقبتهم فى حالة انخفاض هذا الأداء ، إلا أن بعض الناس يستجيب للعقاب

أكثر من المكافأة ، وتؤكد بعض الأبحاث الحديثه أن الدور الذى يلعبه العقاب فى تنظيم العلاقات الإنسانية مازال هاما .

ويجب التنبيه علي ان إنصات الرئيس للمرؤس يعد عاملا مساعدا لنجاح عمله المتابعه . حيث ينبغي أن يستمع الرئيس بعنايه إلي المرؤس الذى يعرض المشكلات التى تمثل عائقا أمام قيامه بالتحسين أو التطوير المطلوب؟ فى أحد وحدات جميع أجهزة التليفزيون تكرر اكتشاف عدد كبير من الأجهزة المعيبة التى مرت على إخصائي الفحص دون ملاحظة . وبدلا من تعنيف الأخصائي على إهماله فى عمله الفحص وجه المدير هذا السؤال :

ماهو السبب الذى يمنعه دائما من الوصول بأدائك الي المستوى المطلوب؟ وكان رد الأخصائي أن مشاكله الأسريه تجعله من الصعب عليه التركيز في العمل . قدمت الشركه للمفتش بعض المساعدات الماديه التى ساعدته على حل مشكلاته الأسريه . وبعد وقت قصير ارتفعت قدرة مفتش الفحص على التركيز في العمل فتحسن أدائه وقلت أخطائه

٥- تكمروالدورة:

إن التوجيه عليه مستمرة قلما تتوقف حيث أن احرار المرؤس للتقدم المطلوب فى جانب معين لاي معنى أنه لن يخطئ. فى جوانب اخرى

لاحظ المثال التالى : -

تعمل ليندا مشرفه فى حضانه للأطفال .كان قد تم تنبيهها إلي عدم إطعام الأطفال بين الوجبات ، استجابت ليندا لهذه التعليمات .وفي الأسبوع التالى جات مديرة الحضانه إلي غرفه ليندا واذا بأحد الأطفال يصرخ صراخا شديدا من شدة العطش . ولما سألتها المديرة عن سبب عدم استجابتها لحاجة الطفل إلي الماء . قالت أنها اعتقدت أن التعليمات تمنع إعطاء الأطفال أى شئ . بين الوجبات "

كيف تنتقد الرؤوس بطريقة بناءة

الآن نعود الى ما أرجئناه من حديث عن كيفية تدريب الفرد لنفسه على نقد الرؤوسين منخفضي الأداء بطريقة بناءة : -

١- يجب التمييز بين سببين رئيسيين للأداء المنخفض

إن انخفاض الأداء قد يرجع إلى مشاكل عميقة كالمشاكل الزوجية أو مشاكل الإدمان أو غير ذلك ، فلذا كانت المشاكل من هذا النوع فإن الرئيس ^{النوع} يحتاج في هذه الحالة إلى اللجوء إلى جهات متخصصة لمحاولة حل هذا المَرَض من المشكلات الشخصية الخاصة بالرؤوس . ولكن إذا كان سبب الأداء المنخفض هو سبب غير شخصي فإنه يمكنك الانتقال إلى الخطوة التالية :

٢- حلل أسباب الأداء المنخفض

إذا كانت أسباب انخفاض الأداء هي أسباب غير شخصية فيحتمل أن يكون السبب : -

- أ- ظروف عمل غير مناسبة .
- ب - تعليمات غير صحيحة .
- ج- نقص في مهارات الرؤس .
- د- عدم اهتمام المنظمة بكفاءة المجتهدين مرتفعي الأداء .

٣- المقابلة (الإعداد - التنفيذ)

بعد تحليل أسباب انخفاض الأداء ، تكون الخطوة التالية هي عقد مقابلة مع الرؤس لمناقشة المشكله ووضع خطة لتحسين الأداء :

أولا : الإعداد للمقابلة : هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها قبل تنفيذ المقابلة

أ - لاتضيع وقتك : إذا كان الموظف يبذل أقصى ما في وسعه فإنه لن

يحدث تحسن في الأداء.

ب- انتقلى الوقت بهتاه : يجب إخبار الموظف عن أن هناك خطأ معين لابد من إصلاحه بعد ملاحظتك للهبوط الذى طرأ على أداء الرئيس مباشرة . إن أفضل توقيت للمواجهة يكون فى الصباح أو فى بدايه الأسبوع . وعليك أن تتأكد من أن الوقت المحدد للمواجهة سوف يتيح لك الفرصه للتحدث مرة أخرى مع الموظف قبل انتهاء اليوم .

ج- إعرف الهدف : أى الشخص الذى ستواجهه . هل هو من النوع الذى يعترف بخطئه بسهولة ويبحث عن طرق لتحسين أدائه وتصحيح أخطائه؟ أم هو شخص لايعترف بخطئه بسهولة ؟ ولو أنك غير متأكد من طبيعته الشخص الذى ستواجهه فأفضل طريقه هى التعامل بالرفق . إن طريقه لإبداء التفهم لظروف الرئيس وتقديم الاقتراحات (بدلا من الأوامر) بخصوص طرق تحسين الأداء تعد من أكثر الطرق وأفضلها تأثيرا على الرئيس . ولكن احرص على أن تعامل الناس بطريقه واحده حيث أن تهمة المحسوبية (المعايه) سوف تلتصق بالرئيس لو أنه قام بتأنيب أحد الرؤسين على خطأ ارتكبه ولم يؤنب آخر ارتكب نفس الخطأ .

د- إعرف الحقائق : إذا عرفت كل الحقائق المتعلقة بالموقف أو المشكله فإن الموظف نادرا ماسيتناقش أى إجراء تأديبى تتخذه ضده عند مواجهته بهذه الحقائق .

ثانيا : تنفيذ المقابله : هناك بعض الأمور الواجب مراعاتها أثناء تنفيذ المقابله :

أ - حافظ على سريتها : حيث أن نقد الرئيس أمام الآخرين يسبب جروحا لنفسه قد يصعب التئامها .

ب- لا تسمح بأى انتهاك للوائح وقواعد العمل : حيث أن التفاضى عن الخطأ الأول هو سماح بتكراره .

ج- لا تواجه المرؤس بكل أخطائه دفعه واحده : إن النقد الزائد عن الحد يمكن أن يكون ضارا للغاية ، كما أن المرؤس قد يرتبك ويختلط عليه الأمر فلا يدري من أين يبدأ عمله التحسين في الأداء .

د- إنتقده بطريقة بناءة : النقد البناء هو النقد الذى يُحدّد فيه أخطاء المرؤس تحديدا واضحا لاغموض فيه وهو النقد الذى يزود فيه المرؤس بكل المعلومات التى تعينه على تحسين الأداء .

هـ- واجه الحقائق بطريقة مباشرة : بعض الرؤساء يبدأ بتحية المرؤوس ثم يواجهه بالنقد ، ثم ينهى المقابلة بتحية أخرى، أما الطريقة المباشرة فتبدأ :

أولا : بتحديد نقاط الضعف .

ثانيا : تحديد نقاط القوة .

ثالثا : الحديث عن المستقبل .

و- هاجم التصرف : أخبر المرؤوس عن أخطائه في العمل ، وتجنب انتقاده فى شخصه حيث أن انتقاد شخص المرؤوس يؤدى إلى الكراهية وإلى عدم الارتياح النفسى

ز- انتقد بدون مقارنه : حيث أن المقارنه بين إنسان منخفض الأداء وآخر مرتفع الأداء تؤدى إلى وجود الكراهية بين الأفراد وتقضى على روح الفريق

ح- لا تتوقع أن تحظى بشعبية بين المرؤوسين : إن عملك ليس تكوين الصداقات . ولكن عملك هو أن تجبر الآخرين على احترامك وعلى أن يقوموا بإنجاز العمل المطلوب فى نهاية اليوم . لذلك فعليك أن تنتقد بوضوح شديد واعلم أنك بذلك تؤدى عملك بطريقة صحيحة .

حادثه في العلاقات الإنسانية

هل يمكن أن تقدم لى خدمه

ناصر سلمى مدير عام بإحدى الشركات قام بترتيب مقابله توجيهية مع مصطفى باسر المستشار الإدارى للشركة والذي يعمل تحت رئاسته

ناصر : كما تعلم يا مصطفى أننى رتبت هذه المقابلة لأننى أريد أن أتحدث معك عن بعض جوانب خاصة بعملك وملاحظاتى ليست فى صالحك .

مصطفى : حيث أن لك سلطة رسميه فى عقد هذه المقابلة فإننى مضطر لأن أستكمل معك هذا الحديث يمكنك أن تبدأ .

ناصر : إتنى لم أحضر لكى أقرأ عليك حكما قضائيا والمفروض ألا تكون هذه مقابله من جانب واحد ، يجب أن تتبادل الحوار .

مصطفى : ولكنك أجبرتنى على حضور القابله ، هات ما عندك وأسمعنى الانتقادات التى جنت بها . والتى أرجو أن يكون لها أساس إتنى مازلت أتذكر حينما كنا نتناول الغداء فى أحد الأيام عندما انتقدتنى لأننى كنت ارتدى بدلة بنية اللون وقميص أزرق . هذا الانتقاد فى عرفى هو انتقاد ليس له أساس

ناصر : أنا سعيد أنك ذكرت موضوع المظهر . أعتقد أنك تترك انطباع غير جيد لدى العملاء . بسبب مظهرك . من المفروض أن يكون المستشار الإدارى شديد العناية بمظهره . إنك تعطى انطبعا على أنك غير قادر على شراء ملابس جيدة . فملابسك متسخة وأربطة عنقك قديمه ودائما يكون بها مايدل على آثار الطعام .

مصطفى : أعتقد أن المرتب الذى أتقاضاه من الشركة لايكفى لشراء النوع الأثيق من الملابس الذى تقترحه ، بالإضافة إلي أننى لايتسهونى أن يتهرب العملاء بلباسى ، كما أنهم (العملاء) لم يبدوا ضيقهم من مظهري .

ناصر : ومع ذلك فإنه يجب أن يبدو من مظهرك أنك رجل أعمال . على أى

حال لتحدثت عن شى آخر من الأشياء التى أتمنى أن تتفادها فى المستقبل .
 إن كشف مصروفات رحلتك الأخيرة فى الخارج أظهر بعض البنود التى أعتقد أنها
 غير سليمة . لقد شمل الكشف على مصروفات عشاء يوم السبت الماضى ، إلا
 أن إيصال تذكرة الطائرة يقول أنك وصلت من الخارج فى الساعة الثالثة مساءً
 ذلك اليوم . إن هذا السلوك يتعارض مع تقاليد المهنة . كيف يمكنك تبرير
 ذلك ؟

مصطفى : قد يكون موعد وصول الطائرة المكتوب على الإيصال هو الثالث
 مساءً ولكن الظروف الجوية غير المتوقعة من الممكن أن تعطل الرحلة . لقد
 تناولت وجبه فى المطار عند وصولى مباشرة .

ناصر : ولكن كيف تناول عشاء الساعة الثالثة بالمطار ؟

مصطفى : إننى اعتبر أن أى وجبه بعد الساعة الواحد بعد الظهر فى وجبه
 عشاء .

ناصر : على أى حال ، هناك أيضاً ما يستحق التعليق بخصوص تقاريرك التى
 تقدمها للعملاء . لقد لاحظت أنها تكتب بإهمال شديد . إننى أعتقد أنك قادر
 على كتابته التقارير بطريقة أفضل من ذلك كثيراً . إننى قد لاحظت فى أحد
 تقاريرك أنك قد أخطأت فى هجاء اسم الشركة الموجه إليها التقرير . إن هذا
 الإهمال هو شى فى غاية السوء .

مصطفى : إن السكرتير الجيد يمكنه اكتشاف هذا الخطأ الهجائى ، إننى لم أدعى
 يوماً أننى كاتب ممتاز للتقارير . إن عبء العمل لا يسمح بقضاء عدد كبير من
 ساعات العمل اليومى فى كتابته التقارير

ناصر : هناك شى آخر يتطلب التحسين الفورى وهو المظهر الفوضى لمكتبك .
 إن مكتبك يعد من أسوأ مكاتب الشركة مظهر . إنه فى الواقع أسوأ مكتب
 رأيته فى حياتى . لماذا لا يكون هذا المكتب منظماً وحسن المظهر ؟

مصطفى : مالفرق إذا كان العملاء لا يزوروني في هذا المكتب ، إنه فقط مكان للعمل . وبالنسبة هل يمكن أن تقدم لي خدمة يا أستاذ ناصر ؟

ناصر : ماهى ؟

مصطفى : إذهب من هنا ولا تضع وقتى ، فلدى الكثير من العمل الذى يجب أن أنتهى منه اليوم

ماهى الأخطاء التى وقع فيها الأستاذ ناصر أثناء المقابلة ؟

حالة في العلاقات الانسانية

كان معتصم مساعد رئيس تحرير صحيفة " الفجر " قد أفضى إلى صديقة وزميله شاكرا بمايلى : " لدى مشكلة حساسة أريد أن أناقشها معك ، حيث يفترض أن خبرتك في السلوك الانساني سوف تساعد فى حل المشكلة " .

شاكرا : تفضل ، ولكن اعلم أن هناك مشكلات مثل تعطل آلات الطباعة وغيرها من المشكلات الفنية التى لا أستطيع حلها لخروجها عن نطاق اختصاصى

معتصم : إن المشكلة تخص شريف ناقدنا السينمائى الشهير إنه يعتقد أنه يعمل في جريدة التايمز البريطانية . إنه شاب غير معقول . إنه لا يريد أن يشعر بواقعا . إن جريدتنا " الفجر " - كما تعلم مازالت تخطو خطواتها الأولى وإن كل فرد يعمل بها لابد وأن يشارك في بعض الأعمال الروتينية

شاكرا : ماذا تعني بهذه المقدمة ؟

معتصم : يبدو أن شريف يعتقد أن أى عمل يسند اليه غير النقد السينمائى هو عمل خارج نطاق اختصاصه ، إن لديه قدر من الغرور يضايق الإنسان . إننى أعترف أن شريف لديه الشجاعة على نقد الافلام الخليعة التى تتنافى مع قيمنا حتى ولو أدى ذلك الى نشوب خلاف مع آراء المشاهير من النقاد وأهل الفن .

ولكنه حتى فى النقد السينمائى فانه يختار الأفلام التى يرغب فى انتقادها .
إنه كاد ينفجر غضبا حينما طلبت منه أن يتناول بالنقد فيلما للأطفال
بعنوان " الدب الذى يمكن أن يقرأ أفكار الناس " وفى النهاية قدم نقدا للفيلم
بطريقه ارجحاليه بها من السخرية مايفوق ما بها من الموضوعيه فى النقد .

شاكر : معتمد ، أعتقد أنه قد حان الوقت لعقد حلسه مطولة بينك وبين شريف
يتم فيها تناول هذا الموضوع بصراحة . أعتقد أنكما فى حاجة للحوار ، إن ذلك
سوف يساعد على إيجاد حل لهذه المشكله . كن محددا فى عرض المشكله
ودعه يعلم ماتسببه لك هذه المشكله من ضيق واستياء .

معتمد : هذه نصيحة طيبه ، سوف أقوم بتنفيذها

أخذ معتمد المبادرة ورتب مقابله على الغداء مع شريف لمناقشة المشكله ودار
بينهما الحوار التالى :

معتمد : شريف هل أنت سعيد بالعمل معنا فى جريدة " الفجر " أحيانا يبدو
لى أنك غير سعيد

شريف : (بنوع من التهكم) : شكرا على هذا الاهتمام . هناك أشياء تعجبني
وأشياء لاتعجبني فى الجريدة

معتمد : وماهى الأشياء التى لاتعجبك

شريف : الأعمال عديمه القيمة التى تطالبني بالقيام بها ومن وقت لآخر يبدو
أنه لا بد أن أذكرك دائما بأننى ناقد سينمائى ولست محررا لكره القدم .

معتمد : ماهذا الذى تقوله يا شريف .

شريف : دعنا نسترجع بعض الأعمال التى طلبت مني القيام بها هذا الشهر
أحدهما كان يستلزم التعليق على برنامج تليفزيونى خاص بالأطفال . أنا لست
ضد الأطفال على الإطلاق ولكنى لآستطيع أن أتخيل أن بضيع وقت ناقد
سينمائى محترف فى مثل هذه الأعمال الروتينية .

وكمثال آخر ، ذلك الاحتفال الخاص بتوزيع الجوائز على راقصات الباليه
المثاليات . إن هذه الاحتفالات لا تستحق التغطية الصحفية ، وإن كانت
تستحق من وجهه نظر فان ذلك ليس مجال اختصاصى هل يذهب جراح المخ
لتسليك البالوعات المسدودة !!

معتمصم : ولكن لابد وأن يغطى أحدنا هذه الاحداث الصحفية
شريف : هذه نقطة خلاف بينى وبينك ، أعتقد أن " الفجر " ستكون جريدة
أفضل إذا اكتفينا بتغطية الأحداث ذات القيمة الصحفية .

معتمصم : أرجو أن تكون حريصا على عدم إثارتى .
شريف : معذرة يامساعد رئيس التحرير ، كنت أعتقد أن اهتمامك بحرية
الصحافة يعنى ضمنا أنك تهتم بحرية الفرد فى التعبير عن رأيه . وعلى أى حال
فعلى الرغم من ندرة الأحاديث الودية فى هذا المكان ، فلئننى أقوم بأداء مايلقى
فى طريقى من أعمال ، حتى ولو كنت لأحب الكثير منها .

معتمصم : شريف إننى أقدر أنك ناقد سينمائى من الطراز الاول . إننى فقط
مستاء بسبب بعض مواقفك والتأثير السلبى الذى تتركه هذه المواقف على
الأخرين فى الجريدة

شريف : أرجو أن تحدثنى بتفصيل أكثر عن هذا التأثير السلبى الذى أتركه على
الأخرين

معتمصم : قال لى أحد زملائك إنك سخرت من أحد المحررين لرغبته فى تغطية
عروض السيرك القومى . وأنت قلت أنك لو كنت مكانه لرفضت أداء هذا العمل .
إن تصرفك هذا لايتفق مع المجهود الذى نبذله لتكوين مجموعه تعمل بروح
الفريق فى هذا المكان .

شريف : إن مخبرك قد يكون مبالغاً فيما نقله إليك كما أننى أرفض أن أتحمل
مسئولية تهمة وجهت ضدى بواسطة شخص مجهول ويدون أدلة .

معتصم : وهو كذلك فلننس هذه الحادثة الآن . ولكنى مازلت أعتقد أنه يمكنك إظهار مواقف أكثر تعاوناً . يجب أن يتسع صدرك وتتقبل العمل بحلوله ومرد ، إنك شديد العصبية .

شريف : معتصم ، إنك تنسى شيئاً هاماً . ، وهو حساسية العمل الذى أقوم به ، يجب أن أشعر باحترامى كإنسان محترف .

معتصم : دعنا ننسى ما حدث على الأقل الآن ، حاول أن تبذل أفضل ماتستطيع وستسمع منى مرة أخرى فيما بعد .

وأثناء قيام معتصم بالتقاط الإيصال الخاص بحساب القلاء أخذ يقول لنفسه " يجب أن أفعل شيئاً بخصوص هذه المشكلة ، ولكنى لست متأكداً ما هو هذا الشيء الواجب عمله ؟ "

والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأى

المشكلة

أسبابها:

-١

-٢

-٣

الشروط الواجب توافرها في الحل الأمثل:

-١

-٢

-٣

الحلول البديلة:

-١

-٢

-٣

تقييم البعائل:

الحل الأول تتوافر فيه الشروط :

الحل الثاني تتوافر فيه الشروط :

الحل الثالث تتوافر فيه الشروط :

الحل الأمثل هو :

إستبيان
أنماط القيادة

يحتوى هذا الجزء على عدد من العبارات والأسئلة ،
لكل عبارة أو سؤال أجابتين (أ) ، (ب) .

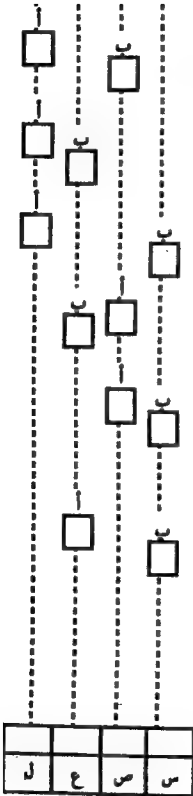
* إذا إتفقت مع الإجابة (أ) فرجاء تسجيل الرقم
(٣) فى المربع (أ)

* إذا إتفقت مع الإجابة (ب) فرجاء تسجيل الرقم
(٣) فى المربع (ب) .

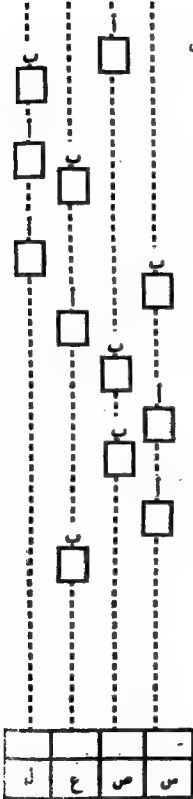
* إذا كنت توافق على الأجابتين ولكن لديك تفضيل
بسيط للإجابة (أ) عن (ب) فرجاء تسجيل (٢) فى
المربع (أ) ، (١) فى المربع (ب) .

* إذا كنت توافق على الإجابتين ولكن لديك تفضيل
بسيط للإجابة (ب) عن الإجابة (أ) فرجاء تسجيل
(١) فى المربع (أ) ، (٢) فى المربع (ب) .

	ب		
	٠	٣	
		ب	
		٣	
			٠
ب			
١		٢	
	ب		
	٢		
			١



- ١ - (أ) أحاول عدم الاندماج بحق في مشاكل العمل .
(ب) أحرص على صداقة الزميل المتقاني في العمل .
- ٢ - (أ) أوصى بالترقية لصاحب المدة الأطول في العمل .
(ب) أوصى بالترقية لمن يحظى بحب زملائه في العمل .
- ٣ - (أ) أحاول تجنب الخلاف مع الرؤساء والمرؤسين .
(ب) أسعى لارضاء الجمهور والعمال وأصحاب العمل .
- ٤ - (أ) لا أحب من يهمل بمجهوده في العمل .
(ب) أتجنب من لا يحبه الزملاء في العمل .
- ٥ - (أ) أوصى للموظف المجتهد بمكافأة مالية .
(ب) أوصى للموظف المجتهد بالتدريب في الخارج مجاناً
- ٦ - (أ) أفضل المرؤوس الذي يتصف بالإيثار .
(ب) أفضل المرؤوس الناجح في العمل وفي علاقاته بزملائه .



٧ - (أ) أهتم بتكوين علاقات طيبة مع جميع زملاء في العمل .

(ب) أحرص على إتخاذ القرار الرشيد .

٨ - (أ) أفكر كثيراً في تحقيق النمو والإزدهار للمنظمة .

(ب) أهتم كثيراً بتنمية مهارات الأفراد .

٩ - (أ) أهتم بتنمية قدرات الأفراد وحل مشاكلهم الخاصة

(ب) أهتم بالتنفيذ الحرفي للتعليمات .

١٠ - (أ) أسعى لزيادة معلوماتي في مجال الإقتصاد .

(ب) أسعى إلى أن أكون شخصية إجتماعية ناجحة .

١١ - (أ) أهتم بالقرارات الروتينية السهلة .

(ب) أهتم بتخفيف الأعباء عن العاملين .

١٢ - (أ) أفضل الإدارة من خلال السياسات والقواعد

المكتوبة

(ب) لا أحب التراخي في التعامل مع المسؤولين .

الجزء الثانى :

لكل سؤال أو عبارة فى هذا الجزء أربع إجابات أو مواقف محتملة ، رجا ترتيب هذه الإجابات حسب تفضيلك الشخصى بكتابة ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ فى المربع المناسب على يسار العبارة

			٤	
				٣
٢				
		١		

مثال : إذا كان لديك سؤال والمربعات التالية كانت فى مواجهة الإجابات المحتملة فإنك ستضع :

- ٤ داخل المربع المواجهة لأكثر العبارات تفضيلاً لديك
- ٣ داخل المربع المواجهة للعبارة التالية فى التفضيل .
- ٢ داخل المربع المواجهة للعبارة التى تأتى فى المرتبة التالية من حيث التفضيل .
- ١ داخل المربع المواجهة للعبارة التى تمثل أقل العبارات تفضيلاً لديك .

(١) يجب أن تهتم المنظمة :

- أ - بتجنب المشكلات ما أمكن .
- ب - بزيادة درجة التفاعل بين الإدارة والعمال والجمهور .
- ج - بإشباع حاجات العاملين .
- د - بزيادة معدلات الأداء .

(٢) إذا تغيب أحد الموظفين فأننى أفضل :

- أ - أن أوقع عليه أشد عقوبة لضمان عدم التكرار .
- ب - الرجوع إلى اللائحة فى هذا الشأن .
- ج - قبول الاعتذار إذا كان مقنعاً .
- د - العفو عنه .

(٣) إذا حدث صدام بين الإدارة والعاملين فأننى أتحيز لجانب :

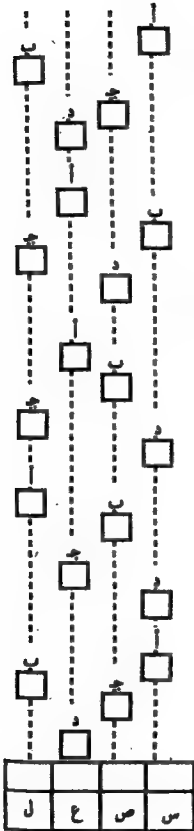
- أ - المنظمة .
- ب - الأفراد .
- ج - العدالة .
- د - القواعد المعمول بها داخل المنظمة .

(٤) يجب على القائد أن :

- أ - يهتم بنمو المنظمة وإشباع حاجات العمال .
- ب - يتفهم مشكلات الأفراد ويهتم بحلها .
- ج - يهتم بمشكلات العمل ومستويات الأداء .
- د - لا يشعر أحد بوجوده فى العمل .

(٥) إنه من المهم أن :

- أ - ينصاع الفرد للقواعد واللوائح المنظمة للعمل .
- ب - يصنع الفرد قرارات مقيدة ويعمل على تنفيذها .
- ج - يكون الفرد صديقاً للجميع فى العمل .
- د - يحقق الفرد إنجازات جيدة فى العمل .



(٦) يجب على المدير .

- أ - أن يحدد بنفسه طريقة أداء العاملين للعمل .
- ب - الالتزام بتعليمات الإدارة العليا الخاصة بالعمل .
- ج - الاهتمام بتعليمات الإدارة مقترحات المرفوضين .
- د - تفويض المرفوضين في تحديد طريقة العمل .

(٧) أكثر الناس يستجيبون

- أ - لاسلوب الإقناع .
- ب - لاسلوب الإيجار .
- ج - للقواعد المنظمة للعمل .
- د - لالاسلوب العازم والعادل .

(٨) يجب أن يحرص القائد على :

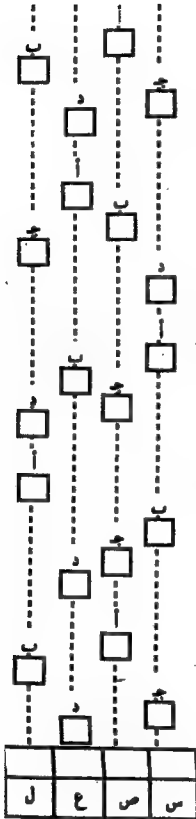
- أ - الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات جيدة .
- ب - تخفيف الضغوط عن الأفراد في العمل .
- ج - توفير الآلات الحديثة في العمل .
- د - الاحتفاظ بسجلات عن سير العمل .

(٩) في حالة غيابى عن العمل فأنتى أفوض سلطائى إلى :

- أ - الشخص الأكثر إلتماً بقواعد ولوائح العمل .
- ب - الأكثر قدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها .
- ج - الأكثر إلتماً بالنواحى الفنية للعمل .
- د - الأكثر خبرة فى التعامل مع الناس .

(١٠) إذا إنخفض أداء العاملين فأنتى أفضل :

- أ - إستبدالهم بآخرين .
- ب - عدم إعطاء المشكلة حتماً ضخماً .
- ج - التعرف على أسباب المشكلة كمفتاح للحل .
- د - مراجعة نظام المكافآت ومدى ملائمته لإشباع حاجات العاملين



(١) مراجع الفصل السادس

- (1) Stogdill, R., and Coons, A., "Leadership Behavior : Its Description and Measurement," Ohio State University, Bureau of Business Research, Columbus, Ohio, 1957.

(٢) يمكن الرجوع إلى

- Mc Gregor, D., " The Human Side of Enterprise ", New York , Mc Graw Hill, 1967.
- Fox, S., " Leadership : It Can Make a Difference ", Academy of Management Journal , 1984,27:765-776.
- Boyatzis, R., "The Competent Manager ", New York : Jhon Wiley, 1982.
- Bennis, W., and Nanus, B., " Leaders : The Strategies For Taking Charge ", New York, Harper & Row, 1985.

(٣) يمكن الرجوع إلى :

- Likert, R., " New Patterns of Management ", New York, McGraw Hill, 1961.
- Stogdill, R., and Coons, A., op.cit .
- Kattz, C., Maccoby, N., and Morse, N., " Productivity Supervision and Morale in an Office Situation ", Univ. of Michigan Survery Research Center, Ann, Arbor. Mich, 1950 .

- (4) Fiedler, F., " Engineer the Job to Fit the Manager ", Harvard Business Review, Sept-Oct., 1965, pp.115-122.

(5) Hersery, P., and Blanchard, K., "Management of Organizational Behavior", Cliffs, N.J. 1982.

(٦) عبد الوهاب . ا. ح "هل يمكن تغيير النمط القيادي للمدير؟ تحقيق ميداني في القطاعين الحكومي والعام بمحافظة الدقهلية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، عدد ٢ مجلد ١٧ ، ١٩٩٣ .

(٧) المرجع السابق .

(8) Du Brin, A.J., "Human Relations : A Job Oriented Approach", Prentice-Hall, Reston, Virginia, 1981, PP. 222-228 .

الجزء الثالث

العمل مع المنظمات

المنظمة ككل هي محور اهتمامنا في هذا الجزء والذي نتناوله فيه : بعض الجوانب الذاتية والموضوعية في اتخاذ القرارات الادارية ، والفعالية التنظيمية والتطوير التنظيمي .

الفصل السابع اتخاذ القرارات

اعتادت وسائل الإعلام في البلدان المتقدمه على وصف المشاهير من رجال الأعمال والإدارة بأنهم رجال يتصرفون بحسم ويتخذون قرارات ناجحة .

إن هذا الوصف يبين الموقع الهام لعملية اتخاذ القرارات من العمليه الإداريه ككل . كذلك يبين هذا الوصف المكانه التي يتمتع بها الفرد الذي لديه القدرة والسلطه على إتخاذ قرارات جيدة (١)

وهذا يدفعنا إلى إلقاء الضوء على مفهوم القرار الجيد

القرار الجيد :

يمكن الحكم على جودة القرار بمعرفة الطريقه التي تم على أساسها اتخاذ القرار . واعتمادا على هذا المدخل فإن القرار يكون جيدا إذا توفر لدى متخذ القرار الفهم الكامل للمشكلة المطروحة والأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك الحلول المتاحة لحل هذه المشكلة والنتائج المترتبة على كل حل بديل . ففى ظل هذه الظروف فإن البديل المختار سوف يؤدي في الغالب إلى تحقيق جيد للأهداف التي من أجلها تم اتخاذ القرار . أما إذا تم اتخاذ القرار بطريقة عشوائية وبدون عنايه أو جديه فإنه يمكن الحكم على القرار في الغالب بأنه قرار غير جيد . (٢)

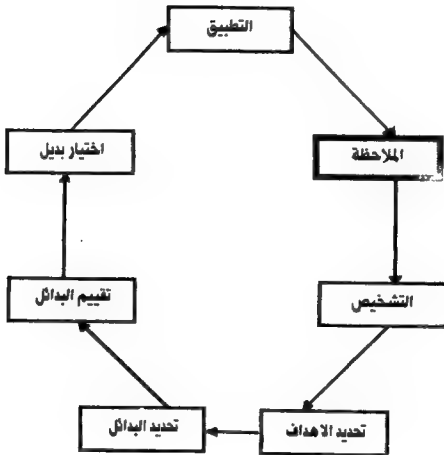
عملية اتخاذ القرار :

يتضح ما سبق أن الطريقه التي يتم بها اتخاذ القرار تعد معيار للحكم على جودة القرار . لذلك فإننا سوف نناقش الخطوات التي تتطوى عليها عملية اتخاذ القرار بشيء من التفصيل .

الشكل التالي يبين خطوات اتخاذ القرار

شكل رقم (١٩)

خطوات اتخاذ القرار



● الملاحظة :

تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما يلاحظ المدير أن الأمور من حوله تسير بشكل غير طبيعي أو أن هناك خلل ما في مكان ما داخل المنظمة يلي ذلك فترة من التفكير تتراكم خلالها الأدلة وتتضخم حتى يصل المدير إلى قناعه بأن هناك مشكلة تواجه المنظمة وأن الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنها أصبحت واضحة . وغالباً ما تنشأ المشكلة عندما يحدث إنحراف في الأداء في مكان ما داخل المنظمة وعندما يصل هذا الانحراف إلى درجة من الوضوح تجعل من الصعب إهماله .

● التشخيص

بعد أن يصل المدير إلى قناعه بأن هناك مشكلة وأن الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنها أصبحت واضحة ، تنشأ الحاجة إلى عمل تشخيص دقيق لطبيعته هذه المشكلة وتحديد الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها . تكتسب هذه المرحلة أهميته خاصة لأن عدم تحرى الدقة في تشخيص المشكلة يجعل المراحل التالية قليلة الجدوى . ذلك لأن الحل الصحيح لمشكلة غير موجودة يشبه إلى حد كبير الحل الخاطئ لمشكلة موجودة .

لذلك يلزم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان التعرف على التشخيص الحقيقي للمشكلة وإذا كانت المشكلة تعالج بواسطة مجموعة من الأفراد فإنه لا بد من التوصل إلى اتفاق بين أفراد المجموعة حول طبيعته المشكلة حيث يقوم كل فرد بتقديم تصوره عن طبيعته الحقيقية للمشكلة وبعد مناقشة هذه التصورات يتم التوصل إلى اتفاق حول التشخيص الحقيقي للمشكلة

● تحديد الاهداف

الخطوة التالية لتشخيص المشكلة هي تحديد الأهداف التي يجب أن يؤدي القرار إلى تحقيقها . وتهتم أهداف القرار عادة بسد الفحوة التي نشأت بين ما تم ملاحظته . من انحراف وبين المستوى المقبول من الأداء ، والمطلوب الوصول اليه .

● تحديد البدائل

في هذه المرحلة يتم تحديد جميع الحلول التي يبدو أنها تساعد (ولو ظاهريا) على حل المشكلة ووضعها في قائمة يطلق عليها " حلبة القرار "

● تقييم البدائل

في هذه المرحلة يتم تحديد قدرة كل بديل على تحقيق أهداف القرار . حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل وترتيب هذه النتائج حسب أهميتها . وإذا كان متخذ القرار سيتعين بنموذج رياضي في عملية اتخاذ القرار فالآن حان وقت استخدام هذا النموذج

● اختيار بديل

وهنا يتم اختيار أحد الحلول البديله كأفضل حل للمشكلة المطروحة إن كل المراحل السابقة هي بمثابة تحضير لهذه المرحلة ، تعتمد عملية الاختيار بصفه أساسيه على متخذ القرار سواء كان فردا أو مجموعه من الأفراد ، فإذا كان القرار فرديا فإن عملية الاختيار قد تتأثر باهتمامات وقيم متخذ القرار أما في حالة القرار الجماعي فإن عملية الاختيار قد تتم على أساس التفاوض أو التشاور أو التفويض

● التطبيق :

في هذه المرحلة يتم إحداث التعديلات التي يقتضيها الحل المقترح في بيئة العمل . إن فاعلية التطبيق سوف تتوقف على مهارة المدير المسئول عن تطبيق

الحل كما ستتوقف أيضا على مدى قابلية الحل للتطبيق

إن التأكد من فاعلية القرار يستلزم القيام بمتابعة لعملية التطبيق وذلك للتحقق من أن الحل المقترح قد أدى إلى القضاء على المشكلة موضوع القرار . فإذا تم التحقق من ذلك فإن هذا يعنى انتهاء عملية اتخاذ القرار بنجاح. أما إذا استمرت المشكلة في الظهور فإننا سنحتاج إلى تعديل الحل من أجل القضاء على تلك المشكلة وقد يتطلب الأمر تكرار الخطوات السابقة بأكملها .

مثال تطبيقي

المثال التالي يشرح عملية اتخاذ القرار السابق عرض خطواتها :

● الملاحظة

تملك إحدى الشركات مصنعا لتجميع نوع معين من السيارات الفرنسية في مصر لاحظ مدير عام الشركة أن ظاهرة التأخير في تسليم السيارات إلى العملاء قد بدأت في الظهور في الآونة الأخيرة . وبعد مرور فترة من الوقت على هذه الملاحظة تلقى المدير العام شكوى شخصية من أحد العملاء والتي بين فيها معاناته من تكرار تأخر الشركة في تسليمه السيارات المتعاقد عليها في المواعيد المتفق عليها . ولأن صاحب الشكوى يعد من العملاء ذوي الأهمية للشركة فقد تولد شعور لدي المدير العام بخطورة الاستمرار في تجاهل المشكلة .

● التشخيص

قام المدير العام باستدعاء مدير الإنتاج لمناقشه المشكلة . أفاد مدير الإنتاج بأن رجال البيع يتفقون مع العملاء على مواعيد تسليم غير واقعيه كما أنهم لا يحرصون على إخبار قسم الإنتاج بالطلبات المتعاقد عليها في وقت مبكر وبالتالي لا يحدد إدارة الإنتاج الوقت الكافي للتخطيط من أجل إنتاج هذه الطلبات بالفاعلية المطلوبه

قام المدير العام بمواجهة مدير التسويق بهذه التفسيرات المقدمه من مدير الإنتاج وكان دفاع مدير التسويق يعتمد على طبيعة السوق التي يتطلب سرعه تسليم طلبات العملاء للحفاظ على المركز التنافسي الذي تتمتع به الشركة وحتى تتمكن الشركة من اكتساب عملاء جدد. إن ظروف المنافسة التي تواجهها الشركة لا تسمح باعطاء متسع من الوقت لإدارة الإنتاج. إن المشكلة - والكلام لمدير التسويق - هي مشكلة الطاقة الإنتاجية حيث يحاول مدير الإنتاج

الحفاظ على تكاليف الإنتاج عند مستوى منخفض وذلك بالحفاظ على مستوى منخفض من الاستثمار في الطاقة الإنتاجية ولذلك يفشل قسم الإنتاج في مقابلة مواعيد التسليم المتفق عليها مع العملاء .

وبعد الاستماع إلي وجهتي النظر السابقتين قرر المدير العام أن المشكلة في جوهرها هي مشكلة اتصالات حيث لا تتوافر المعلومات الكافية لكل مدير عن القسم الآخر عند القيام بمباشرة مهامه اليومية .

طلب المدير العام من كل من مدير الإنتاج ومدير التسويق تحديد أفضل الطرق التي تؤدي إلي تحسين دراية كل منهما بأنشطة القسم الآخر ، وبصفه خاصه الطلبيات المتوقعة من العملاء وتفاصيل الإمكانيات الإنتاجية المتاحة

● أهداف القرار

تم تحديد أهداف القرار على النحو التالي :

حصول قسمي الإنتاج والتسويق علي القدر الكافي من المعلومات والذي يمكن من إعطاء مواعيد تسليم أكثر واقعية للعملاء وكذلك الوصول إلي مستويات أداء تمكن من مقابلة هذه المواعيد وذلك بأقل تكلفه ممكنه .

● تحديد البدائل

تم تحديد الحلول البديله علي النحو التالي :

أ - تصميم نظام للمعلومات باستخدام الحاسب الآلي - يتمكن من خلاله كل قسم من التعرف على ظروف القسم الآخر من حيث الطلبيات المقدمه وظروف وامكانيات الإنتاج المتاحة .

ب - أن يتصل رجال البيع بقسم مراقبه الإنتاج قبل تحديد مواعيد تسليم الطلبيات المزمع التعاقد عليها .

ج - عمل لقاء إسبوعي بين رجال الإنتاج والتسويق .

د- قيام رجال البيع بعمل تقديرات إسبوعيه عن احتمالات ورود الطلبيات في المستقبل وتقديمها لقسم مراقبه الانتاج .

● تلقيم البدائل

كل بديل من البدائل السابقه يخضع للتقييم على أساس كمييه وجودة المعلومات التي سوف ينتجها للقسمين المذكورين والتكلفه الزمنيه والماليه المرتبطه بتطبيقه .

● إختيار بديل

قرر كل من مدير الانتاج والتسويق أن البديل (١) مرتفع التكلفة وأن البديل (د) لن يحدث وفرة في المعلومات المفيدة واتفق المديران على تطبيق البديلين (ب) ، (ج) .

● التطبيق

خصص مدير التسويق والإنتاج ونائبيهما ساعتين من سبت كل أسبوع لعمل اجتماع دورى بينهم كما وجه مدير التسويق تعليماته لرجال البيع بالاتصال بأحد مسؤولى قسم مراقبه الانتاج قبل تحديد مواعيد تسليم الطلبيات للعملاء وبعد سته أشهر من تطبيق هذا النظام تأكد للمدير العام أن الموقف قد تحسن بالفعل ولكن ليس بالقدر المطلوب وأن الموقف فى حاجة إلى معالجة أفضل.

وبعد الاتصال بكل من مدير التسويق والإنتاج تمت عملية تشخيص جديدة للمشكلة لتشمل جوانب تنظيمية داخل إدارة الانتاج ولتبدأ العمل به جديد .

القرار الرشيد

يعني القرار الرشيد اختيار أقصر الطرق للوصول إلى الهدف الأكثر نفعا .
والقرار الرشيد قد يكون موضوعيا أو ذاتيا . فقرار الفرد (المريض) بتناول
الدواء الذي يعتقد أن فيه الشفاء هو قرار رشيد ولكنه ذاتي . ويكون هذا
القرار موضوعيا فقط إذا كان الدواء الذي تناوله الشخص هو بالفعل الدواء
الحقيقي الذي فيه الشفاء (٤)

الرشد الذاتي :

يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذي يعتقد أنه يمثل أقصر طريق لتحقيق
الهدف (اعتمادا على معلوماته الشخصية)

والرشد الموضوعي :

يتحقق إذا كان البديل المختار يمثل في الحقيقة أقصر طريق لتحقيق
الهدف (اعتمادا على الدليل والبرهان)

والوصول إلى النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذي يسعى إليه أفراد
الطبقة المتميزة من المديرين .

إننا نشجع بالطبع السعي إلى تحقيق القرار الرشيد والموضوعي في ذات
الوقت ، ولكننا ننبه إلى الصعوبة التي يمكن مواجهتها في هذا السبيل .

لتوضيح ذلك فلإننا سنختبر الشروط التي يجب توافرها للوصول إلى
القرار الرشيد والموضوعي في نفس الوقت (٥)

الشروط الأولى

من الضروري أن يكون لدى متخذ القرار إلماما كاملا بكل الحلول البديله
المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل وهذا الشرط يطلق عليه أحيانا شرط
كمال العلم .

الشرط الثاني :

أن يتوافر لدى متخذ القرار آلية معينة تمكنه من ترتيب هذه البدائل حسب أهميتها وذلك حتى يمكنه اختيار البديل الذى يعظم الاشباع وهذا الشرط يطلق عليه أحيانا شرط كمال الحكم .

وفىما يتعلق بالشرط الاول (شرط كمال المعرفة) فإنه ليس من السهل تحقيقه دائما وذلك لارتباط عملية اتخاذ القرارات بالمستقبل فىلى جانب صعوبه حصر جميع البدائل الممكنة للتصرف فإن متخذ القرار سيجد صعوبه أكبر فى معرفه النتائج المترتبة على كل بديل معرفه تامه وقت اتخاذ القرار .

وفىما يتعلق بالشرط الثانى (شرط كمال الحكم) فإن أهداف القرار التى يتم على أساسها تقييم البدائل لابد وأن تكون منسجمة مع أهداف المنظمة. وإذا تأملنا فى طبيعه أهداف منظمات الأعمال فإننا سنجدها عبارة عن انعكاس لتحالفات قائمه بين الأطراف المنتفعه من وجود المنظمة (المديرين ، العمال ، حملة الأسهم ، المستهلكين .. الخ) ، وحيث أن مصالح هذه الاطراف لا تكون دائما فى حالة اتفاق فإن عملية القرار تسعى فى الواقع إلى إشباع الحد الأدنى المقبول من متطلبات الأطراف المختلفة بدلا من تعظيم الإشباع . لذلك فالقرار المقبول سيكون القرار الذى تتحقق فيه الجوده الكافيه وليس القرار الذى تتحقق فيه الجوده الكامله

ومعنى ذلك أننا قد نقبل بقدر من الذاتية مقابل التضحية بقدر من الموضوعيه فى كفاحننا من أجل الوصول إلى القرار الرشيد

إن هذا لايعنى استحاله تحقيق الموضوعية الكامله فى القرار الرشيد وإنما يعنى أن موضوعيه الرشد تقتضى أن يتمتع متخذ القرار بمستوى خبرة مرتفع ودرجة عاليه من العلم وأن يكون المستقبل أقل غموضا .

المعايير الشخصية في اتخاذ القرارات

يتم الاعتماد على المعايير الشخصية عندما ترتفع درجة عدم التأكد المرتبطة بالنتائج المتوقعة لبدائل التصرف المتاحة أمام متخذ القرار

(مثال)

يفاضل أحد رجال الأعمال بين استيراد سلعة معينة من الخارج أو بناء مصنع وإنتاج السلعة محليا . تتم عملية المفاضلة هذه بعد ورود أنباء عن وجود اتجاه لدى الدولة بتخفيض الرسوم الجمركية على الواردات .

قام رجل الأعمال بحساب العوائد المتوقعة لكل بديل (الفرق بين الإيرادات المتوقعة والتكاليف المتوقعة) في ظل انخفاض الرسوم الجمركية وكذلك في حالة بقاء الرسوم الجمركية كما هي عليه . والجدول التالي يبين هذه العوائد بالآلاف الجنيهات :

حالات الطبيعة			
(أ)	(ب)		
إنخفاض الرسوم الجمركية	بقاء الرسوم الجمركية		
٥٠	١٥٠	س ١ (الإنتاج) المحلى	بدائل
١٢٠	٦٠	س ٢ (الاستيراد) من الخارج	التصرف

وفيما يلي شرح بيانات الجدول السابق :

(أ ، ب) متغيرات غير ممكن التحكم فيها وهي تمثل حالات الطبيعة ويثل المتغير (أ) حالة قيام الدولة بتخفيض الرسوم الجمركية . والمتغير (ب) يمثل حالة بقاء الرسوم الجمركية على ما هي عليه .

(س١ ، س٢) متغيرات ممكن التحكم فيها وهي تعبر عن التصرفات البديلة المتاحة أمام رجل الأعمال . ويعبر المتغير (س١) عن البديل الخاص بإنتاج السلعة محليا والمتغير (س٢) عن البديل الخاص بالاستيراد من الخارج .

الخلية (س١ أ) تعبر عن العائد المتوقع في حالة اختيار البديل س١ (التصنيع المحلي) وقيام الدولة بتخفيض الرسوم الجمركية (الحالة أ) وهذا العائد يساوى ٥٠٠٠٠ جنيه .

الخلية (س١ ب) تعبر عن العائد المتوقع في حالة إختيار البديل س١ (التصنيع المحلي) وبقاء الرسوم الجمركية كما هي عليه (الحالة ب) وهذا العائد يساوى ١٥٠٠٠٠ جنيه .

الخلية (س١ أ) تعبر عن العائد المتوقع في حالة اختيار البديل س٢ (الاستيراد من الخارج) وانخفاض الرسوم الجمركية (الحالة أ) وهذا العائد يساوى ١٢٠٠٠٠ جنيه .

الخلية (س٢ ب) تعبر عن العائد المتوقع في حالة اختيار البديل (س٢) الاستيراد من الخارج وبقاء الرسوم الجمركية كما هي عليه (الحالة ب) وهذا العائد يساوى ٦٠٠٠٠ جنيه .

والسؤال الذى يواجه رجل الأعمال هو :

هل يقوم بإنشاء مصنع وإنتاج السلعة محليا (س١) أم يقوم بإستيراد السلعة من الخارج (س٢) ؟

فى الواقع هناك أكثر من معيار يمكن لرجل الأعمال استخدامه فى المفاضلة

بين البدائل المتاحة :

- Maximin ١- معيار تعظيم الحد الأدنى
- Minimax Regret ٢- معيار تدنية الحد الأقصى للأسف
- Insufficient Reason ٣- معيار السبب غير الكافى
- Personal Probability ٤- معيار الإحتمالات الشخصية

وفيما يلى شرح لكيفية استخدام المعايير السابقة فى المفاضلة بين البدائل

- Maximin ١- معيار تعظيم الحد الأدنى
- يتطلب هذا المعيار قيام رجل الأعمال بتعظيم الحد الأدنى من المنافع وهذا يقتضى تحديد أدنى النتائج المتوقعة لكل بديل ثم إختيار البديل الذى له أعظم حد أدنى .

أدنى العوائد	ب	أ	
٥٠	١٥٠	٥٠	١س
٦٠	٦٠	١٢٠	٢س

أقصى حد أدنى

وحيث أن أدنى عوائد البديل (٢س) ٦٠.٠٠٠ جنيه يفوق أدنى عوائد البديل (١س) ٥٠.٠٠٠ فإن البديل (٢س) : إستيراد السلعة من الخارج (

هو البديل الأفضل طبقاً لهذا المعيار .

وبلاحظ أن هذا النموذج يتوقع أن أسوأ ما يمكن حدوثه سوف يحدث ، فهو نموذج متحفظ ويطلق عليه البعض النموذج المتشائم .

٢- معيار تنبئية الحد الأقصى للأسف Minimax Regret

لتطبيق هذا المعيار فإنه لا بد من تحويل مصفوفة العوائد إلى مصفوفة للأسف . ويمكن تحقيق ذلك بافتراض أن كل حالة من حالات الطبيعة سوف تكون هي الحالة الحقيقية ثم نحدد الحد الأقصى للأسف المرتبط بكل تصرف من التصرفات البديلة على النحو التالي :

(باستخدام مصفوفة العوائد)

ب	أ	
١٥٠	٥٠	١س
٦٠	١٢٠	٢س

● لو أن الحالة (أ) هي الحالة الفعلية أي أن الدولة قد قامت بالفعل بتخفيض الرسوم الجمركية على الواردات فانه :

- في حالة اختيار البديل ١س (إنشاء مصنع وإنتاج السلعة محلياً) فإن الخسارة (حجم الأسف) = $٥٠ - ١٢٠ = ٧٠$

- في حالة اختيار البديل ٢س (الاستيراد من الخارج) فإن الخسارة (حجم الأسف) = $١٢٠ - ١٢٠ = ٠$ صفر

● لو أن الحالة (ب) هي الحالة الفعلية (بقاء الرسوم الجمركية كما هي) فإنه:

- فى حالة إختيار البديل س١ (إنشاء مصنع وإنتاج السلعة محليا) فإن حجم الأسف = $١٥٠ - ١٥٠ =$ صفر.

- فى حالة إختيار البديل س٢ (إستيراد السلعة من الخارج) فإن حجم الأسف = $١٥٠ - ٦٠ = ٩٠$

وتأخذ مصفوفة الأسف الشكل التالى :

مصفوفة الأسف

أدنى العوائد	الحالة		
	أ	ب	أدنى حد أقصى للأسف
س١	٧٠	صفر	٧٠
س٢	صفر	٩٠	٩٠

والقرار الأفضل فى ظل هذا المعيار هو إختيار البديل س١ أى إنشاء مصنع وإنتاج السلعة محليا .

٣- معيار السبب غير الكافى Insufficient Reason

ومعيار السبب غير الكافى يعتمد على عدم وجود دليل على أن حالة معينة من حالات الطبيعة لها احتمال حدوث أكبر من الحالة الأخرى . فإذا كان هذا هو واقع الحال فإن جميع حالات الطبيعة تتساوى فى احتمال الحدوث .

وفى مثالنا لا يوجد دليل على أن احتمال حدوث تخفيض فى الرسوم

البحرانية (الحالة أ) يفوق احتمال بقاء الرسوم البحرية كما هي (الخالف) وعلى ذلك فإن احتمال حدوث (أ) = احتمال حدوث (ب) = ٠,٥

ب	أ	
٠,٥	٠,٥	
١٥٠	٥٠	١س
٦٠	١٢٠	٢س

وفى ظل هذه الاحتمالات يتم حساب القيمة المتوقعة لكل بديل كما يلى :

$$\text{القيمة المتوقعة للبديل ١ (الإنتاج المحلى)} = (٠,٥ \times ٥٠) + (٠,٥ \times ١٥٠) = ١٠٠ \text{ ألف جنيه .}$$

$$\text{القيمة المتوقعة للبديل ٢ (الاستيراد من الخارج)} = (٠,٥ \times ١٢٠) + (٠,٥ \times ٦٠) = ٩٠ \text{ ألف جنيه .}$$

وبناء على ذلك يتم إختيار البديل ١ لأن قيمته المتوقعة تفوق القيمة المتوقعة للبديل (٢) .

٤- معيار الاحتمالات الشخصية Personal Probability

يعتمد هذا النموذج على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار فى تحديد احتمالات حدوث كل حالة من حالات الطبيعة .

وفى مثالنا إذا وضع رجل الأعمال احتمالاً لحدوث انخفاض فى الرسوم البحرية قدره ٠,٧ فسيكون احتمال بقاء الرسوم كما هي مساوياً ٠,٣ وفى ظل هذه الاحتمالات الشخصية يتم حساب القيمة المتوقعة لكل بديل .

ب	أ	
٠,٣	٠,٧	
١٥٠	٥٠	١س
٦٠	١٢٠	٢س

القيمة المتوقعة للبديل س١ (إنتاج السلعة محلياً) = $(٠,٧ \times ٥٠) + (٠,٣ \times ١٥٠)$ = ٨٠ ألف جنيه .

القيمة المتوقعة للبديل س٢ (استيراد السلعة من الخارج) = $(٠,٧ \times ٦٠) + (٠,٣ \times ١٢٠)$ = ١٠٢ ألف جنيه .

وكما هو واضح فالبديل س٢ له قيمة متوقعة أكبر من القيمة المتوقعة للبديل س١ .

وفى هذه الحالة يفضل أن يقوم رجل الأعمال باستيراد السلعة من الخارج .

● وأخيراً يجب التنويه إلى أنه طالما تم اتخاذ القرار باستخدام واحد من المعايير السابقة فى المفاضلة بين التصرفات البديلة المتاحة لمتخذ القرار فإن القرار الذى تم اتخاذه هو قرار رشيد . ولأن القرار اتخذ فى ظل عدم التأكد وباستخدام معيار شخصى فإن القرار فى هذه الحالة هو قرار ذاتى .

ولكن إذا اكتشفنا بعد تطبيق القرار أن البديل الذى تم اختياره كان البديل الأفضل من حيث النتائج التى حققها فإنه فى هذه الحالة فقط يمكن وصف القرار بأنه كان قراراً موضوعياً . أما لو اكتشفنا بعد التعرف على نتائج القرار أننا لم نختار البديل الأفضل فإنه لا يمكن وصف القرار بالموضوعية .

مراجع الفصل السابع

(1) Cooke, S., and Slack , N., " Making Management Decisions" , London, Prentice - Hall, 1984,

(2) Ibid .

(٣) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى

- Lyies, M.A ., " Formulating Strategic Problems ": Empirical Aalysis and Model Development" , Strategic Mangement Journal, Vol.2, 1981 , pp.61-75 .

- Lang, J.R., Dittrich, J.E ., White, S.E., 'Managerial Problem Solvig Models : a Review and a proposal , " Academy of Managemet Reviw, October , 1978 , pp. 845 - 865 .

(4) Simon, H.A., "Administrative Behaviour"

Macmillan , 1957 .

(5) Cooke, S., and Slack, N., op.cit., pp. 55-57 .

الفصل الثامن

الفعالية التنظيمية

هذا الفصل يرتبط بقضية الفعالية التنظيمية وبصفة خاصة المؤشرات التي تستخدم فى الحكم على فعالية المنظمة . كما يتناول الفصل بعض الممارسات التنظيمية غير الفعالة والتي تصبح أحيانا مصدراً للتهكم والسخرية .

ويقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها . فشركة الأغذية المعلبة التي تحقق الأرباح المستهدفة ، وتقدم للجمهور منتجات مرتفعة الجودة ، هى شركة تحقق الفعالية .

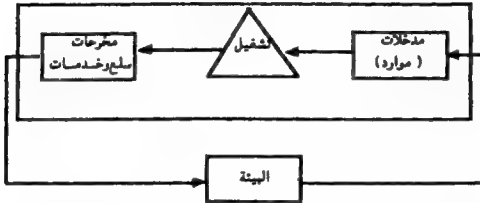
وترتبط الكفاءة بالاستخدام الاقتصادى للموارد المتاحة . فلو أن إحدى الشركات العاملة فى نفس المجال (الأغذية المعلبة) تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة فى الإنتاج وفى نفس الوقت تتسبب فى إحداث تلوث فى البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة .

ومما تقدم يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف والكفاءة ترتبط بالوسائل فإذا كانت الكفاءة هى أحد الأهداف التى ترغب المنشأة فى تحقيقها فإن ذلك يعنى إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة .

نظرية النظم والفعالية التنظيمية : تعتبر نظرية النظم من المداخل الحديثة التى يمكن الاستعانة بها فى فهم طبيعة الفعالية التنظيمية . والشكل رقم (٢٠) يبين المنظمة كجزء من نظام أكبر هو البيئة ، حيث تحصل المنظمة على مدخلاتها (الموارد) من البيئة ثم تقوم بتحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى .

شكل رقم (٢٠)

(النظام والبيئة)



● **المنظمة كنظام مفتوح:** لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزله . بل إن الفعالية التنظيمية تتوقف على الكيفية التي ترتبط بها المنظمة مع بيئتها الخارجية . وتصل المنظمة إلى حالة التوازن إذا احتفظت بقدرتها في الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات تستهلكها البيئة ، فبقاء المشروع - من الناحية الواقعية - لن يكون ممكناً بدون استمرار التدفقات الداخلة والعمليات التحويلية والتدفقات الخارجة .

والبيئة هي الظروف الكلية التي تعمل المنظمة في ظلها (١) . وكل شيء خارج حدود المنظمة هو جزء من بيئة المنظمة . إن المنظمة في الواقع لا تتعامل مع كل الأجزاء المكونة لبيئتها الخارجية في نفس الوقت أو بنفس الطريقة . فإذا كان التغيير في خطوط الموضة الخاصة بملابس النساء له تأثير خطير على مصانع الملابس الحريرى ، فإن نفس التغيير في الموضة لن يكون له أى تأثير على مصانع السيارات مثلاً . وعند دراسة بيئة المنظمة فإنه لابد وأن نميز بين :

٢- البيئة العامة .

١- البيئة الخاصة .

(١) **البيئة الخاصة:** هي تلك العناصر البيئية التي ترتبط بها المنظمة ارتباطاً مباشراً وعلى أساس منتظم . فإذا كانت المنظمة عبارة عن أحد المتاجر الكبيرة (السوبر ماركت) فسيكون لهذه المنظمة ارتباطات يومية ومنتظمة مع زبائنهم ومورديها . كما سيكون لها ارتباطات مباشرة -وإن كانت أقل انتظاماً - مع البوليس ، وديوان المحافظة ، وإدارة الحى ، وإدارة الصحة العامة .

(٢) **البيئة العامة:** تمثل مجموعة الظروف التي تؤثر فى المنظمة (وفى عدد ضخم من المنظمات الأخرى العاملة فى المجتمع) تأثيراً غير مباشر وطويل الأجل ، مثل :

- الظروف الاقتصادية .
- الظروف السياسية .
- الظروف الاجتماعية .
- الظروف السكانية .
- الظروف الثقافية .
- الظروف القانونية .
- الظروف التكنولوجية .

● **المنظمة والبيئة:** للعلاقة بين المنظمة والبيئة بعض الخصائص أهمها (٢) :

- **إن البيئة هي التي تمد النظام (المنظمة) بالمدخلات وهي التي تستهلك مخرجات هذا النظام:** فمصنع الغزل مثلاً يستقبل مدخلات من البيئة فى شكل أفراد وخامات قطنية وأموال ومعلومات. وبعد تحويل الخامات إلى مخرجات (خيوط الغزل) تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج . تقوم مصانع النسيج بتحويل هذه الخيوط إلى أقمشة ذات مواصفات

معينة (مخرجات). تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة . وبعد تحويل الأقمشة إلى ملابس (مخرجات) ذات مواصفات معينة تناسب فئات المجتمع المختلفة (رجال - نساء - أطفال) يقوم الأفراد بشراء هذه الملابس مقابل دفع مبالغ محددة من المال .

تستخدم مصانع الملابس الجاهزة قدرًا من الأموال المحصلة من المستهلكين في شراء مدخلات جديدة (أقمشة) من مصانع النسيج .

كما تستخدم مصانع النسيج قدرًا من الأموال المحصلة من مصانع الملابس الجاهزة في شراء مدخلات جديدة (خيوط غزل) من مصنع الغزل .

كما يستخدم مصنع الغزل قدرًا من الأموال المحصلة من مصانع النسيج في شراء مدخلات جديدة (خامات قطنية) من شركات حلج الأقطان وهكذا نرى كيف قد البيئة النظام بدخلاته وتستهلك مخرجاته .

- إن استمرار البيئة في مد النظام بالمدخلات يتوقف على مدى ملائمة مخرجات النظام لمطلوبات البيئة :

فإذا كانت خيوط الغزل (مخرجات مصنع الغزل) ليست بالجودة المطلوبة لمصانع النسيج المنتشرة في البيئة فإن هذه المصانع ستتوقف عن شراء هذه الخيوط. إن هذا بدوره سوف يوقف تدفق الأموال إلى مصنع الغزل لشراء كميات جديدة من الخامات القطنية ، ودفع أجور العمال مما يؤدي في النهاية إلى توقف المصنع عن العمل لعدم قدرته على تصريف مخرجاته فيفقد النظام فعاليته ومقومات بقاءه .

كما تقدم يتبين أن البيئة توفر للنظام عنصرين هامين هما المال (الشراء المدخلات) والسوق (لتصريف المخرجات) وهذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرار حركة تدفق المواد بين المنظمة والبيئة - الأمر الذي يعطى للنظام توازنه ويضمن له الاستمرار .

● المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة :

لا يوجد مؤشر واحد يمكن استخدامه في الحكم على فعالية المنظمة . إن وجهة النظر الواقعية تؤكد على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات لهذا الغرض ويمكن تصنيف المؤشرات المستخدمة في تحديد الفعالية التنظيمية في مجموعتين :

- المؤشرات الخارجية : وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات والمخرجات وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية (٣) .

- المؤشرات الداخلية : وترتبط بصفة أساسية بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية .

أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية . وفيما يلي مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة :

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
١- التخطيط وتحديد الاهداف	١- إنتاج السلع والخدمات
٢- المهارات العملية للمدير	٢- الجودة
٣- المهارات الاجتماعية للمدير	٣- تحقيق الأرباح
٤- كفاءة استخدام الموارد المتاحة	٤- القدرة على التكيف
٥- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة	٥- النمو
٦- المشاركة في اتخاذ القرارات	٦- تحقيق اهداف جديدة
٧- تدريب وتنمية الأفراد	٧- التأهب للإنجاز
٨- الادارة السليمة للصراع	٨- المسئولية الاجتماعية
٩- الحوادث	٩- البقاء
١٠- الغياب	

المؤشرات الخارجية

(١) إنتاج السلع والخدمات: إن المنشأة التي تزود بمنتجاتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة ، تكون قد أكدت مبررات وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه .

(٢) الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة (السلع والخدمات) يعد مؤشراً على فعالية هذه المنظمة . إن النجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجوده الفائقة لمنتجات الشركة بجانب الجوده الفائقة للخدمات المصاحبه للبيع .

(٣) تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعد على بقاء هذه المنظمة ونموها ، ويدون تحقيق الأرباح يكون من الصعب على المنشأة تحقيق الكثير من أهدافها . ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة ، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة

عن الحدود المقبولة .

(٤) **القدرة على التكيف**: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتغيرات في المتطلبات البيئية . فالمنظمة التي تتمتع بالقدرة على التكيف توصف بأنها منظمة " عضوية " أى جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها . ولكي تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية فإن عليها أن تحصل على معلومات مستمرة عن هذه التغيرات وأن تركز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب .

كما يجب على المنظمة أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات . إن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف .

(٥) **النمو**: كثير من المراقبين يعتبرون توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم الفاعلية . ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل حجم القوي العاملة ، طاقة المصنع ، الممتلكات ، المبيعات ، الأرباح ، والحصة التسويقية .

(٦) **تحقيق أهداف جديدة**: تسمى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة . بالنسبة لمراكز رعاية الشباب (مثلاً) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام . إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشراً على فعالية المنظمة (مركز الشباب في هذا المثال) .

(٧) **التأهب للإلحاح**: أحد المؤشرات التي تستخدم في الحكم على فعالية المنظمة هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً . إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوافر فيها هذه الخاصية .

(٨) **المسئولية الاجتماعية**: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة . ويعبر عن المسئولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها (٤) .

(٩)البقاء: سبق التنويه إلى أن استمرار البيئة في مد النظام بمدخلاته يتوقف على مدى ملائمة مخرجات النظام لمتطلبات البيئة . فعندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنشأة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها . إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاماً هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع .

المؤشرات الداخلية

(١)التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية التنظيمية - كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها . وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .

(٢)المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

(٣)المهارات الاجتماعية للمدير: ومن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين . أن ذلك يضمن توفير الدعم والمساندة الى الرؤوسين عند مواجهه العثرات سواء في العمل او في حياتهم الخاصة بالاضافه لذلك فإن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

- (٤) كفاءة استخدام الموارد المتاحة : وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة إذا ما قورنت بعوائد المخرجات .
- (٥) التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد .
- (٦) المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى كثير من المديرين والباحثين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية .
- (٧) تدريب وتنمية الأفراد : وهذا المؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم . إن هذا من شأنه أن يعود بلاشك بالنفع على المنظمة
- (٨) الادارة السليمة للصراع : إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الافراد او بين الاقسام) وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع يعد من المؤشرات الدالة على فعاليتها هذه المنظمة
- (٩) الحوادث : للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية. والمنظمة التي لاتستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادراً ما تتعرض للمساائل القانونية ، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية
- (١٠) الغياب : إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من المؤشرات الدالة على انخفاض فعاليتها المنظمة والعكس .

بعض الممارسات غير الفعالة في منظمات الاعمال :

إن مباشرة بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مشمرة يؤدي إلى فشل هذه المنظمات في تحقيق الفعالية التنظيمية . ومن بين هذه الممارسات .

■ الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة :

ويستدل على ذلك بما يسمى بقانون باركنسون الشهير وهو عبارة عن جملة ساخرة تقول :

"إن العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت"

والمثال التالي يوضح كيفية انتشار قانون باركنسون في دنيا الأعمال
تم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل في إدارته بنسبة ٢٠٪
وطلب منه في نفس الوقت تخفيض عدد الأفراد المخصصين للعمل على الآلات
الكاتبة من ٧ إلى ٥ أفراد . في البداية عبر المدير عن استيائه الشديد من هذه
القرارات واعتبرها قرارات تعسفية . بعد مرور شهرين من تنفيذ هذه التعليمات
تأكد للمدير أن الفعالية قد زادت في إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل
التي تم إنجازها في هذه الفترة مقارنة بفترات مماثلة في الماضي . ولقد اكتشف
المدير أن العاملين على الآلات الكاتبة كانوا يستهلكون وقتاً أطول في الأعمال
الروتينية كتغيير الريبون أو حفظ المستندات .

■ الاهتمام بتحقيق المصالح الذاتية على حساب العملاء أو المستهلكين :

فهناك على سبيل المثال منظمات حكومية تقوم بجمع التبرعات بغرض
توزيعها على المتكويين . تقوم العديد من هذه المنظمات باتفاق حوالي ٩٠٪ من
الأموال المحصلة لتغطية التكاليف الإدارية . لقد أحجم الكثير من الناس عن
التبرع لمثل هذه المنظمات مما قلل في فعاليتها .

■ **إنشغال الإدارة بالتفاصيل:** حيث يقوم الإداري باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة ، تاركاً للمرؤوس بديلاً واحداً وهو أن يكون تابعاً هادئ الطباع .

إن فرض الإداري لنفسه على العمل بهذه الطريقة يؤدي إلى إنخفاض الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنخفاض مستويات أدائهم مما يؤثر في النهاية تأثيراً سلبياً على فعالية المنظمة (٦) .

حالة عملية

افترض أنك تعمل مساعداً لمدير عام المصانع بشركة أبو الهول للسيراميك. بعد عدة شهور من التحاقك بالعمل في هذه الوظيفة أصبحت من المعجبين بأداء شركة أبو الهول الذي اتسم بالفعالية ، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأرباح .

في أحد الأيام سألت رئيسك عن أسباب النجاح الكبير الذي تحققه الشركة في مجال يتسم بالمنافسة الشديدة فأجاب :

" لا يوجد سر وراء هذا النجاح . إننا نستطيع - من خلال الاقتصاد في التكاليف- أن نسعر منتجاتنا بأقل من الأسعار المنافسة بنسبة ٢٥٪ " .

إن هذه الإجابة لم تشبع فضولك فقررت أن تقوم بعمل بحث تسويقي على نطاق ضيق وبصفة غير رسمية . وبعد سؤالك لأكثر من عشرة أفراد من أصحاب المياني حديثة الإنشاء ، اتفق الجميع على شيء واحد : أن منتجات شركة أبو الهول لا تتصف بالمتانة وأن الأحواض بصفة خاصة يتم تغييرها بعد فترة قصيرة من تركيبها .

لقد كان تعليق رئيسك في العمل علي هذه النتيجة مثيراً للدهشة حيث قال : " لسنا مضطرين للاهتمام بشكاوى أصحاب المياني . إن ما يهمنا هم المقاولون الذين يتعاملون معنا والذين يهمهم في المقام الأول توفير أكبر قدر من

النقود . إننا سوف نبدأ فى القلق حينما نتلقى شكاوى من المقاولين -
لقد بدأت تشعر بأن الشركة تواجه مشكلة تتعلق بالفعالية . المطلوب
تحليل هذه المشكلة وإبداء الرأى .

خطوات تحليل المشكلة

المشكلة :

أسبابها :

-١

-٢

-٣

الشروط الواجب توافرها في الحل الامثل

-١

-٢

-٣

الحلول البديله :

الحل رقم (١)

الحل رقم (٢)

الحل رقم (٣)

تقييم الحلول البديله

الحل رقم (١) تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٢ تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٣ تتوفر فيه الشروط

الحل الامثل هو :

(٢) تدريب : قسم الفصل إلى مجموعات (كل مجموعة من ٥ أفراد)

أطلب من كل مجموعة أن تحدد ٥ أمثلة على كيفية انتشار قانون باركنسون في الحياة العملية . فقد يذكر أحد الأفراد المثال التالي " في أحد فصول الصيف كنت أعمل نقاشاً مع ثلاثة آخرين . وكنا ننتهي من دهان المنزل المتوسط الحجم في ثلاثة أيام . وعندما قررنا الاستماعة بنقاش رابع استمر الحال كما هو عليه فكنا ننتهي من دهان المنزل متوسط الحجم في ثلاثة أيام !!!

ولم تستقد من إضافة هذا الشخص الرابع.

بعد تجميع ممثلي الجماعات للأمثلة من مجموعاتهم يتم مراجعتها لحذف للتكرار منها . ثم يقوم ممثل كل جماعة بقراءة هذه الأمثلة (الخاصة بمجموعته) على أعضاء الفصل .

وفي الخطوة التالية يعود ممثلوا الجماعات كل إلى جماعته لتحديد بعض للطرق الكفيلة بمنع انتشار قانون باركنسون في الحياة العملية . بعد ذلك يتم عرض هذه الطرق على أعضاء الفصل حيث يتم الاقتراح عليها . بعد ذلك يتم تحديد أفضل الاستراتيجيات الممكن استخدامها لمنع انتشار قانون باركنسون .

مراجع الفصل الثامن :

(1) Cooke , So ., and Slack , N., " Making Management Decisions " , , London , Prentice - Hall , 1984, pp 38- 40

(2) Miller , E. J. and Rice , A. K. " Systems of Organizations " , London , tavistock , 1967 . Quoted by : Blacker , F., and Shimin, S., " Applying Psychology in Organization " , Methuen London and New York , 1984 , p.4.

(3) Du Brin , A.J., " Human Relations : " A job Oriented Approach " , Prentice - Hall, 1983, p.276.

(4) Fitch , H.G., ' Achieving Corporate Social Responsibility , Academy of Management Review (January 1976) p.38

(5) Parkinson , C.N., " Parkinson's Law " , Boston , Houghton Mifflin , 1957, p.2.

(6) Singer , G., and Wallace , M., " The Administrative Waltz " , N.Y, Pergamon Press , 1976 , pp xiii .

الفصل التاسع
التطوير التنظيمي

ترتبط عملية التطوير التنظيمي بالأساليب الخاصة بتحسين الفعالية التنظيمية (١) وترتكز عملية التطوير على أهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العمل. وعلى أهمية مساعدة الفرد على تنمية وتحسين مكانته داخل وخارج المنظمة .

ويحاول خبراء التطوير التنظيمي الترويج للأفكار التي تفترض أن جميع الأفراد داخل المنظمة قادرين على تحمل المسؤولية. وأنه في ظل الظروف المناسبة فإن الأفراد يمكنهم أن يقدموا للمنظمة إضافات كبيرة . ويمكن تعريف التطوير التنظيمي "بأنه مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تغيير المنظمة إلى الأفضل عن طريق عمل سلسلة من التدخلات المخططة في العمليات أو في العلاقات أو كلاهما" (٣).

وتأتي أهمية التطوير التنظيمي من التحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المنظمات الحديثة . ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي : (٣) :

- التطور التكنولوجي .

- الانفجار المعرفي .

- تقادم السلع .

- التغيرات الاجتماعية .

وفيما يتعلق بالتطور التكنولوجي فإن معدل في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة . ويصف أحد الكتاب هذه الحالة بقوله "إن سرعة التطور التكنولوجي في هذا العصر تجعل الفرد يشعر بالفقر وعدم الأمان" (٤) .

ويصفها آخر بقوله " إنك مضطر لأن تجري بأقصى سرعة حتى تستطيع البقاء في مكانك (٥) وعلى سبيل المثال تطورت عملية البحث عن المراجع

بالمكتبات فى وقت قصير على النحو التالى :

● مرحلة البحث فى السجلات والكروت

● مرحلة البحث فى شرائح الميكروفيش Microfich (وهى شرائح تحمل صوراً ميكروسكوبية لأسماء المراجع الموجودة داخل المكتبة) وتحمل الشريحة الواحدة المئات من هذه الاسماء .

● استخدام الحاسب الآلى فى البحث عن المراجع فى المكتبة المحلية وفى الاتصال والبحث فى المكتبات الأخرى فى جميع أنحاء العالم .

وفيما يتعلق بالإنفجار المعرفى فيكفى أن نعلم أن عدد المجلات العلمية يتضاعف كل ١٥ عام ، وفى كل يوم يصدر ١٠٠٠ كتاب جديد ويقول Luthans أن المجتمع الأمريكى قد تحول من مجتمع زراعى إلى مجتمع صناعى ثم إلى مجتمع مؤسس على المعرفة ، حيث أن عدد الأفراد المتحقيقين بمراحل التعليم المختلفة فى الولايات المتحدة يفوق عدد العاملين فى قطاعى الزراعة والصناعة معاً . (٦)

وفيما يتعلق بتقادم السلع فيلاحظ أن دورة حياة لمنتجات أخذت فى القصر فى هذا العصر . إن نصف السلع التى تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات. إن السبب الرئيسى فى ذلك يرجع إلى التطور التكنولوجى والانفجار المعرفى .

- أما عن التحولات الاجتماعية فإن الاجيال الجديدة التى تلحق بمنظمات الأعمال تحصل معها قىماً جديدة تختلف عن القيم التى تحملها الاجيال القديمة. إن عدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف فى القيم عند التعامل مع الجيل الجديد قد ينشأ عنه ما يسمى " بصراع القيم " والذي إذا احتدم يؤدى إلى الإضرار باستقرار المنظمة وازدهارها وقد يعصف بها فى النهاية .

إن هذه التحديات الأربع تضغط على المنظمة وتدفعها دفعاً إلى التغيير

المستمر. إن المنظمة التي تواجه هذه التحديات الضخمة بالسكون أو بالتقهقر لن يكتب لها البقاء .

إن الإدارة الجيدة هي التي تستطيع أن تحقق السرعة المطلوبة في أداء المنظمة لتواجه هذه التحديات حتى يكتب لها النجاح في صراعها من أجل البقاء .

طرق التطوير التنظيمي :

قبل إلقاء الضوء على أهم طرق التطوير التنظيمي التي يمكن استخدامها في تطوير منظمات الأعمال فإنه يجدر الإشارة إلى أنه أياً كانت الطريقة المستخدمة في التطوير التنظيمي فإن عملية التطوير تمر بثلاث مراحل عامة (٧)

(١) مرحلة الاستعداد : حيث يتم إحاطة الأفراد -ذوي العلاقة بعملية التطوير - بسبلبات الوضع الحالي، وبالحاجة إلى التغيير ، وبعد اقتناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير يتم وضعهم في حالة استعداد وتأهب للقيام بعملية التغيير .

(٢) مرحلة الانتقال : حيث يتم الانتقال من سبلبات الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف من خلال تنفيذ برنامج عمل أعد لهذا الغرض .

(٣) مرحلة الاستقرار :

بعد تعديل بعض الجوانب في برنامج العمل - اعتماداً على المشاهدات التي تجمعت أثناء التنفيذ - نصل إلى مرحلة الاستقرار .

أهم طرق التطوير التنظيمي :

- تدريب الحساسية .
- طريقة مستشار العمليات .
- طريقة التنفيذ المرتدة بنتائج البحث .

- طريقة الإدارة بالأهداف .
- طريقة شبكة الأنماط .
- طريقة بناء الفريق .

وتجدر الإشارة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق بدأت بشكل معين ثم تطورت عن طريق البحث فأصبح للطريقة الواحدة أشكالاً عدة . وأصبح كل شكل يلائم ظرفاً أو ظرفاً معينة . والآن ننتقل إلى إلقاء الضوء على هذه الطرق بشئ من التفصيل :

تدريب الحساسية : وتهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب فى شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيراً داخل الجماعة .

فى الصيغة الأولى لنموذج تدريب الحساسية نجد المدرب - ولمدة ساعتين من بدء الفترة التدريبية - لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأى معلومات . فى هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذى يجرى حولهم وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف . بعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ويبدى شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم فى أحد الاعضاء وليكن العضو (أ) مثلاً ، فيسمع الفرد (أ) آراء الآخرين فيه . ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها فى الفرد (ب) ، ثم الفرد (ج) وهكذا إلى آخر فرد فى المجموعة . والقرص من ذلك هو أن يحتاج للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها باقى المتدربين . وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التى تواجهه ويسمع نصائح المجموعة فى الكيفية التى يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة . وأخيراً يعرض كل متدرب للخبرات التى اكتسبها فى هذا البرنامج التدريبى وكيف يستطيع الاستفادة من هذه الخبرات فى التعامل مع المشكلات والمواقف التى تقابله فى حياته اليومية (أ) .

طريقة مستشار العمليات (٩)

إن الغرض الذى بنيت عليه هذه الطريقة هو أن ان الاستشاريين بما لديهم من خبره يمكن ان يساعدوا على تشخيص وحل بعض المشكلات الرئيسية التى تواجه المنظمات الحديثه والمتعلقه ببعض تصرفات العاملين التى تحدث :

● أثناء التدفق الطبيعى للعمل .

● أثناء الاجتماعات

● أثناء المواجهات التى تحدث بين الافراد

كذلك يساعد مستشار العمليات فى تشخيص وحل المشكلات المتعلقة ببعض التصرفات الى تصدر عن إدارة الشركة والتى لها تأثير سلبى على علاقه الشركة بالعاملين بها

ويتم تشخيص وحل المشكلات بواسطة مستشار العمليات من خلال الخطوات التاليه :

١- الإتصال المبدئى : حيث تتصل الشركة بمستشار العمليات بخصوص مشكله يعصب حلها على ادارة الشركة .

٢- العقد الرسمى : يحدد فيه طبيعه الخدمه المطلوبه والوقت اللازم لأدائها والمقابل المادى المطلوب .

٣- تحديد الكيفيه التى سيؤدى بها المستشار العمل المطلوب ومكان أداء الخدمه .

٤- تجميع البيانات وتشخيص المشكله بواسطة المستشار .

٥- وضع الحلول المقترحة وترقيت تنفيذها .

٦- انتهاء المستشار لارتباطه مع المنظمه مع ترك باب الاتصال مفتوح لارتباطات مستقبله محتمله .

طريقه التغذية المرتدة بنتائج البحث : وكما يشير عنوان هذه الطريقه فانه يتم عمل مسح ميداني للوحدة الخاضعه للتحليل (جماعه عمل أو قسم ، أو المنظمه ككل) باستخدام بعض قوائم الاستقصاء - وبعد تجميع البيانات يتم ردها إلى الوحده الخاضعه للتحليل . فيقوم أعضاء هذه الوحده بناء على هذه المعلومات المرتدة - بتشخيص المشكلات التي تواجههم ووضع الخطط اللازمه للقضاء على هذه المشكلات

يشير BOWERS انه باستخدام إجراءات هذه الطريقه في ٢٣ منظمه فإن طريقه التغذية المرتدة بنتائج البحث قد حققت مستويات مرتفعه من النجاح في تحسين المناخ التنظيمي لهذه المنظمات (١١)

طريقه الإدارة بالأهداف : لقد اكتسبت الإدارة بالأهداف قبولاً واسعاً في منظمات الاعمال والمنظمات غير الهادفه للربح كمنهج للإدارة إلا أنه في الآونة الأخيره تم تضمين برنامج الإدارة بالأهداف الى برامج التطوير التنظيمي (١٢)

العناصر الرئيسيه لبرنامج الإدارة بالأهداف : تفتقر الإدارة بالأهداف إلى الإطار الموحد الذي يمكن تطبيقه في كل المنظمات . ومع ذلك فهناك عناصر رئيسيه يمكن ملاحظتها في أى برنامج للإدارة بالأهداف في شكل خطوات متتابعه (١٣) :

١- تحديد أهداف المنظمه : وهذه مهمه الإدارة العليا بالمنظمه وغالباً ما ترتبط أهداف المنظمه بعلاقه المنظمه بالبيئه وتأخذ هذه الأهداف صفه العموميه وتتعلق بالقضايا ذات التأثير البالغ على نتائج أعمال المنظمه (حجم الانتاج أو جودة المنتج)

٢- تحديد أهداف الوحدات : يقوم رؤساء الوحدات بوضع الأهداف الخاصه بوحدهاتهم وتستمر العمليه إلى أسفل حتى تصل إلى المستوى الإداري

الأدنى ويجب أن يراعى عند تصميم الأهداف فى المستويات الإدارية التالية أن يزدى تحقيق هذه الأهداف إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة العليا

٣- مقترحات الرؤس: فى هذه المرحلة يعرض الرؤس بكل وحدة للكيفية التى سيشاركون بها فى تحقيق أهداف وحداتهم

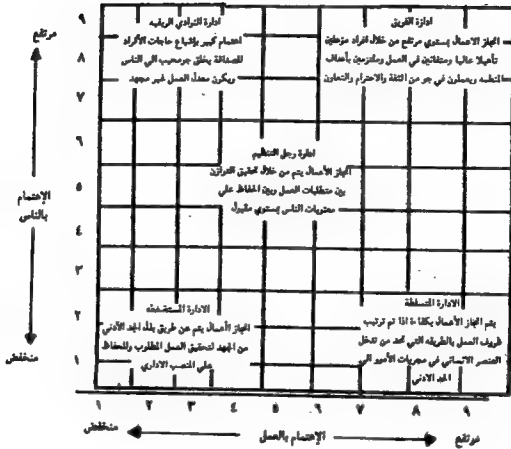
٤- التفاوض أو الاتفاق : يعقد الرؤساء والرؤس اجتماعا عاما لمناقشة الأهداف التى وضعت فى المستويات المختلفة وعمل التعديلات اللازمة حتى يصل الجميع إلى اتفاق تام حول هذه الأهداف

٥- مراجعة الإدارة :

يتم مراجعة نتائج كل وحدة (على أساس ربع سنوى أو نصف سنوى) فى ضوء الأهداف المحددة للوحدة وتحديد معوقات التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمة فى برنامج العمل لتجنب هذه المعوقات فى المستقبل .

طريقة شبكة الأنماط : تم تصميم نموذج شبكة الأنماط بواسطة mouton Blake فى عام ١٩٦٤ (١٤) ويهدف هذا النموذج إلى توجيه منظمات الأعمال إلى تحقيق مستوى مرتفع من الأداء يشعر معه كل من صاحب العمل والعمال والمستهلكين بتحقيق أهدافه بمستوى مرتفع وتأخذ شبكة الأنماط القياديه الشكل التالى (١٥)

شكل رقم (١٥)
شبكة الاهتمام القيادية



وبالنظر إلى الشبكة نجد أن الهدف الذي ترمى إليه طريقه شبكة الأنماط هو الوصول بالمنظمة إلى الوضع (٩.٩) أى إعطاء الحد الأقصى من الاحتمام لكل من الناس والعمل معا من أجل الوصول إلى أعلى مستوى يمكن من الأداء. لذلك يعد نموذج شبكة الأنماط خطة متكاملة للتطوير تتكون من ستة مراحل متتالية على النحو التالي :

المرحلة الأولى : (دراسة الأنماط الإدارية) والمشاركين في هذه المرحلة هم المديرون حيث يتم شرح طبيعته الأنماط الخمسة الموجودة على الشبكة ويتم مساعدة كل مشارك في التعرف على نمط القيادة الخاص به .

بعد ذلك تم عرض مجموعه من المشكلات الخاصة بعلاقات القائد مع مرؤوسيه وتدريب المشتركين على كيفية التغلب على هذه المشكلات والوصول إلى الوضع (٩ . ٩)

المرحلة الثانية : (تنمية الفريق) يعود المديرون إلى أقسامهم حيث يقوم كل مدير بتطبيق ماتم دراسته في المرحلة السابقة على المواقف أو المشكلا الحقيقية في قسمه .

المرحلة الثالثة : (تطوير العلاقات بين الجماعات) : في هذه المرحلة يتم تحديد وتحليل المواقف التي تؤدي إلى حدوث صراع بين الأقسام المختلفة وتعداديد الكيفية التي يتم بها تجنب هذه المواقف ، والتوصل إلى صيغة لفض المنازعات التي قد تنشأ في المستقبل

المرحلة الرابعة : (تحديد الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الفرعية للوحدات) باستخدام نموذج الإدارة بالأهداف

المرحلة الخامسة : (التطبيق) يتم إعطاء قائد كل جماعه رسميه تعليمات بالمهام الواجب تنفيذها بناء على الأهداف التي تم تحديدها لكل

جماعه ويقوم بإحاطه أفراد الجماعه بهذه التعليمات ويجب على القائد أن يتأكد من أن أفراد الجماعه قد فهموا هذه التعليمات فهما تاما وأن يكون قد تم الاتفاق على قبول هذه التعليمات إن ذلك يعد أساسا قويا للبدء في إنجاز هذه المهام .

المرحلة السادسة : (الاستقرار) يتم مراجعته نتائج كل وحدة على أساس الأهداف المحددة وتحديد المشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء على هذه المشكلات في المستقبل وذلك تنتقل إلى مرحلة الاستقرار

● طريقه بناء الفريق

إن أسلوب بناء الفريق يعد من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قبولا لدى خبراء الإدارة العليا ، فهم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد الأفراد على العمل بطريقه أكثر فاعليه مع بعضهم البعض ويقوم أسلوب بناء الفريق على اقتراحين أساسيين :

الاول : لزيادة إنتاجية الجماعه فإن على أفرادها أن يتعاونوا وأن يعملوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاه على عاتقهم .

الثاني : لزيادة إنتاجية الجماعه فلا بد من إشباع الحاجات الماديه والتفسيه لأفرادها

إن الاستراتيجية العامه لطريقه بناء الفريق تتلخص في قيام خبير ببناء الفرق بمساعدة الجماعه على مواجهه القضايا الاساسيه التي تولد شعورا بالاحباط لدى الافراد . إن الكشف عن هذه المشكلات والتصدى لها يزيد من احتمالات محسن اداء الجماعه في المستقبل

إن اسلوب بناء الفريق - شأنه في ذلك شأن باقى اساليب التطوير التنظيمي يمكن أن يأخذ اكثر من شكل كما يمكن الربط بينه وبين اسلوب التغذية

المرتدة بنتائج البحث (١٦) ويعتبر النموذج العام الذي قدمه BAKER (١٧) ملخصاً جيداً لطريقه بناء الفريق ويمكن تلخيص نموذج BAKER في الخطوات التالية

١- تقوم الإدارة بتقديم خبرير بناء الفرق الى الجماعه (ربما أثناء العمل او أثناء أحد الاجتماعات العاديه للجماعه) وتشرح دور الخبير وتحدد موعد المقابله الاولى بين الخبير والجماعه.

٢- أثناء التحضير للمقابله الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات من أعضاء الجماعه . حيث يلاحظ أعضاء الجماعه استمارات استقصاء لقياس المناخ التنظيمي والأنماط القيادية والرضا عن العمل

٣- يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي تم الوصول اليها قهيدا لعرضها على الجماعه في المقابله المبدئية

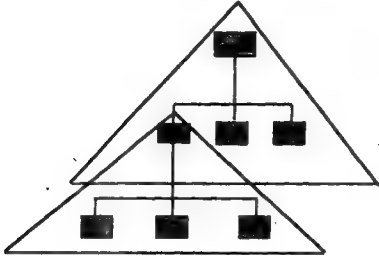
٤- يقوم الخبير بعقد المقابله الأولى مع الجماعه وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي تم جمعها

٥- بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعه بمساعدة الخبير بتحديد المشكلات التي تواجهها في العمل واقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات وبذلك تكون الجماعه قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحقيق الفاعليه وقامت بوضع الخطط اللازمة لإزالتها

٦- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعه لمراجعه تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناء على ذلك.

وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المنظمه فإن كل فرد يكون منظم لفريقين . فريق مع رئيسه وفريق مع رؤوسيه . إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعه الواحدة وبين الجماعات وبعضها .

والشكل التالى يبين فكرة بناء الفريق على مستوى المنظمة ككل :



حاله عليه

(تطبيق طريقه بناء الفريق)

تم تطبيق طريقه بناء الفريق على مجموعه من رجال البيع بأحد الفروع التابعة لشركه بيوت الأزياء الراقية (٢٠) وكان عدد أفراد الجماعه = ١٤ فردا بماقيهم مدير الفرع وقد قام المؤلف بتجميع البيانات من أفراد الجماعه باستخدام

- قائمه استبيان لقياس النمط القيادى لمدير الفرع

- قائمه استبيان الرضا عن العمل

- قائمه استبيان المناخ التنظيمى

وفى اولى شرحا للقوائم التى استخدمت فى دراستنا لهذه الحاله

استبيان الحافز القياده لأغراض التبسيط فقد صمم المؤلف الاستبيان

لقياس نمطين رئيسيين من أنماط القياده وهما :

النمط ذو التوجه نحو العمل (أو النمط العملى)

النمط ذو التوجه نحو الناس (أو النمط الإنسانى)

وتحتوى القائمة على (١٥) سؤال ، ولكل سؤال إجابتين بديلتين وبذلك تكون عدد الإجابات البديله فى القائمة ككل = ١٥ سؤال $2 \times$ اجابه بديله = ٣٠ إجابته ولكل سؤال يتاح للمستجوب ثلاث نقاط لتوزيعهم على البديلين المصاحبين للسؤال (فقد يعطى المستجوب للبديل الذى يتفق معه ثلاث نقاط والبديل الآخر صفر - أو إذا كان لديه تفضيلا لطيفا لأحد البديلين على الآخر فيعطى للبديل الأكثر تفضيلا نقطتين والبديل الأقل تفضيلا نقطة واحدة ومجموع النقاط فى القائمة هو (٣ نقاط $15 \times$ سؤال) = ٤٥ نقطة يتم توزيعهم بواسطة المستجوب على غطى القيادة موضوع القياس (العملى والإنسانى)

وقد استكمل مدير الفرع هذا الاستبيان -و قد تبين أن له نمط قيادى متوازن بين الجانبين الإنسانى (٢٣) نقطه والجانب العملى (٢٢) نقطه)

استبيان الرضا عن العمل : قام الباحث بتصميم استمارة الرضا لتقيس مستوى رضا الفرد عن :

- الوظيفة

- المنظمة

- المشرفين

- جماعة العمل

- والأجر

ويعبر اصطلاح " الرضا عن العمل " عن مستوى الرضا الإجمالى للفرد عن العناصر الخمسة مجتمعه (أى الرضا عن الوظيفة + الرضا عن المنظمة + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن الأجر) تحتوى

الاستمارة على عشرين عبارة. يتاح للمستجوب أن يزن كل عبارة بالميزان التالي:

صحيح	صحيح	غير صحيح	غير صحيح	غير صحيح
دائما	غالبا	متأكد	غالبا	دائما
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

ويطلب من المستجوب أن يضع الرقم الذي يراه مناسباً أمام كل عبارة من العبارات العشرين. ويلاحظ أن العشرين عبارة قد تم توزيعهم على الأبعاد الخمسة كما يلي

الرضا عن

الوظيفة	ممثل بالعبارات	١، ١٦، ١١، ١٦	المدى من ٤ - ٢٠
المنظمة	ممثل بالعبارات	٢، ٧، ١٢، ١٧	المدى من ٤ - ٢٠
المشرفين	ممثل بالعبارات	٣، ٨، ١٣، ١٨	المدى من ٤ - ٢٠
الجماعة	ممثل بالعبارات	٤، ٩، ١٤، ١٩	المدى من ٤ - ٢٠
الاجر	ممثل بالعبارات	٥، ١٠، ١٥، ٢٠	المدى من ٤ - ٢٠
الرضا الاجمالي	ممثل بالعبارات	(من ١ الى ٢٠) والمدى من (١٠ - ١٠٠)	

المجموع الإجمالي المنخفض (٢٠-٤٩) يمثل مستوى مرتفع للرضا
المجموع الإجمالي المرتفع (٥٠-١٠٠) يمثل مستوى منخفض للرضا

ويجب التنويه الى أنه قبل اجراء عملياته الجمع لابد أن تعديل درجات
الأسئلة ٢، ٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢، ١٤، ١٦، ١٨، ٢٠

الدرجة المسجلة	الدرجة المعدلة
١	٥
٢	٤
٣	٣
٤	٢
٥	١

استبيان المناخ التنظيمي يعرف معظم الباحثين المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مواصفات البيئة الداخلية للمنظمة (١٨) والتي

٢- يلمسها أعضاء المنظمة و ٢- تؤثر على سلوكهم

٣- يمكن التعبير عنها من خلال إعطاء قيم لبعض المتغيرات التنظيمية ولتقييم المناخ التنظيمي تستخدم الأبعاد التالية :

الإطار والهيكلي : ويتمثل في مدى إحساس الموظف أو العامل بالقيود التنظيمية التي تحكم سلوكه داخل العمل كالتقاعد والسياسات والإجراءات المستوليه : وتمثل في مدى إحساس الفرد بالاستقلاليه في العمل وبأنه رئيس نفسه .

المجزاء : وتمثل في إحساس الفرد بمدى عدالة نظام الثواب والعقاب المتبع داخل المنظمة

المخاطره : وتمثل في الإحساس بأن العمل يشجع على التحدى وقبول المخاطره المسحويه كبديل للركون الى ميده المبطه والمفر

دفع العلاقات : إحساس الفرد بروح الزمالة والصداقه في العمل

المؤازره : شعور الفرد بمساندة ومعاونه الآخرين له في العمل

وتحتوى استمارة استبيان المناخ التنظيمى على ١٢ عبارة ويتاح للمستجوب أن يزن كل عبارة بالميزان التالى. (١٩)

صحيح	صحيح	غير صحيح	غير صحيح	غير صحيح
دائما	غالبا	متأكد	غالبا	دائما
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

ويطلب من المستجوب أن يضع الرقم الذى يراه مناسباً أمام كل عبارة من العبارات الإثنتا عشرة

ويلاحظ أنه قد تم توزيع الإثنتا عشر عبارة على الأبعاد الستة للمناخ التنظيمى على النحو التالى :

الاطار أو الهيكل العبارتان	٧،١	المدى (٢ - ١٠)
المستوي	٨،٢	المدى (٢ - ١٠)
الجزء	٩،٣	المدى (٢ - ١٠)
المخاطره	١٠،٤	المدى (٢ - ١٠)
وفء العلاقات	١١،٥	المدى (٢ - ١٠)
الموازره	١٢،٦	المدى (٢ - ١٠)

والمناخ التنظيمى ككل يمثل بالعبارات العشرين المدى (١٢ - ٦٠)

والمجموع المنخفض (١٢ - ٢٩) يمثل مناخ تنظيمى مساند

والمجموع المرتفع (٦٠ - ٣٠) يمثل مناخ تنظيمى متوتر وعدائى

ويسبق عليه الجمع القيام بتعديل درجات الأسئلة ١، ٣، ٨، ١٠،

١١، ١٢ باستخدام الجدول التالى :

الدرجات المعدلة	الدرجات المسجلة
٥	١
٤	٢
٣	٣
٢	٤
١	٥

وبعد تجميع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وعرضها على الفرع تم تحديد المشكلات الضاغطة التي تواجه الجماعة وكانت كما يلي :

أولا مشكلات الرضاء عن العمل - ولقد تم تحديد أهم هذه المشكلات في عنصرين وهما عدم الرضاء عن الأجر وعدم الرضاء عن الجماعة
عدم الرضاء عن الأجر : وكان النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان هي :

إن غالبية الاعضاء غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه ويرون أنه لا يتناسب مع الجهد المبذول ولا يشبع احتياجاتهم الأساسية بالقدر الكافي.
ولقد تبين أن لعدم الرضاء عن الأجر عدة أسباب :

أ - إن هذه المجموعه بصفه خاصه تعتمد اعتمادا كبيرا على مكافآت البيع وحيث أن البلاد تمر بحالة من الكساد الاقتصادي فإن ذلك بدوره قد أدى إلى انخفاض ملحوظ في مستويات البيع وبالتالي انخفضت المكافآت التي اعتاد الأفراد الحصول عليها .

ب - إن نسبة المكافآت على المبيعات ثابتة منذ أجل طويل ولم تتغير حتى الآن .

ج - ان الأجر لا يتناسب مع المجهود المبذول في العمل ، وذلك لزيادة عدد ساعات العمل وكثره الأعمال الإضافية كتنظيف المنتجات وتنسيق عرضها وكتابه أسعارها وتنظيف مكان البيع واستلام البضاعة وتخزينها بطريقة سليمة وعمل حصر يومي للمبيعات واستقطاعها من الرصيد ، والتعامل مع الزائرين للفرع لأغراض وقايه هذا بالإضافة إلى التعامل مع العملاء بطريقة حسنة وإعادة تنظيم البضاعة بعد حصول العميل على احتياجاته منها .

د - إن التحول من البيع التقدي إلى البيع بالتقسيط والتحول إلى نظام البيع بالجملة أدى إلى زيادة المبيعات في بعض الأقسام وثباتها في أقسام أخرى داخل الفرع الواحد . إن ذلك بدوره قد أدى إلى ارتفاع مكافآت البيع في الأقسام التي تبيع بالجملة وبالتقسيط ، وثبات هذه المكافآت في الأقسام التي تبيع نقدا وبالتجزئة . إن هذا بالتبعيه قد أدى إلى ارتفاع درجة عدم الرضا عن الأجر لدى الأفراد الذين يعملون في الأقسام التي تبيع نقدا وبالتجزئة .

عدم الرضا عن الجماعه : وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان هي : أن غالبية الأعضاء غير راضين عن الجماعه التي ينتمون إليها .

ولقد تبين أن السبب في ذلك يرجع في المقام الأول إلى التفاوت في المكافآت بين الأقسام . لقد أدى ذلك إلى وجود نوع من المراه الكراهيه بين الأفراد وبعضهم وإلى وجود تكتلات داخل الفرع

ويضيف أحد الأفراد " إن من العوامل المساعده على ارتفاع درجة عدم الرضا عن الجماعه أن هناك أفراد عدوانين بطبيعتهم ربما لعقد نفسه لها رواسب منذ الصغر ، إن وجود مثل هؤلاء الأفراد يساعد على ارتفاع درجة عدم الرضا عن الجماعه .

ثانيها : المشكلات الخاصة بالمنافسة التنظيمية : تم تحديد أهم المشكلات التي تواجهها الجماعة فيما يتعلق بالمنافسة التنظيمية في أربعة عناصر هي :
الجزء ، والاطار ، والمسؤولية ، والمنافسة التنظيمية العام :

الجزء : وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان فيما يتعلق بهذا المتغير هي أن غالبية الأعضاء يسيطر عليهم الإحساس بغياب العدالة في نظام الثواب والعقاب المتبع في مكان العمل .
ولقد تبين أن السبب في ذلك يرجع إلى :-

أ - ثبات نسبة المكافأة على المبيعات مع الزيادة المستمرة في أسعار السلع التي يتعامل فيها الفرع يولد شعورا بالظلم لدى غالبية الأفراد .

ب - إن التفاوت في المكافآت بين الأقسام المختلفة أدى إلى تعميق هذا الشعور بالظلم لدى بعض الأفراد حيث يرى هؤلاء الأفراد أن وجودهم في أقسام معينة يجب ألا يكون سببا في حصولهم على مكافآت أقل بكثير من زملاء يعملون في أقسام أخرى داخل الفرع .

الإطار : كانت النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان فيما يتعلق بهذا المتغير هي :

أن معظم الأعضاء يعانون من وطأة القيود المفروضة عليهم من الإدارة العليا في شكل تعليمات وقواعد وإجراءات

● ومن مظاهر هذه المشكلة على سبيل المثال :

- التعليمات بزيادة الأسعار (وهي متكررة) والتي تستلزم (مع كل زيادة في الأسعار) حصر الكميات الموجودة بالفرع وتعديل أسعارها .

المسؤولية :- وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال قوائم الاستبيان فيما يتعلق بهذا المتغير هي : أن غالبية الأعضاء يسيطر عليهم

الإحساس بالتعبية. فلا يسمح لهم التصرف بصفه شخصيه فى مواجهة مشكلات العمل باليومية .

ويقدم مدير الفرع التفسير التالى لهذه النتيجة :

" إن معظم الأفراد محكومين بالقرارات التى تتخذ من قبل الإدارة العليا . لقد حاول الفرع اقتراح بعض الحلول لبعض المشكلات التى توجد بالفرع وتم رفع هذ المقترحات إلى الإدارة العليا ولم يخلق الفرع أى رد على هذه المقترحات وأدى ذلك الى إصابه الأفراد بالإحباط التام ومن ثم التبعيه التامه للإدارة العليا فى كل الأمور " .

المناخ التنظيمى العام : وكانت النتيجة التى تم التوصل اليها من خلال قوائم الاستبيان فيما يتعلق بهذا التخير هى :

أن غالبية الأعضاء يشعرون بأنهم يعملون فى مناخ تنظيمى متوتر

إن المشاكل السابق الإشارة اليها هى المسئول الأول عن شعور الأفراد بالتوتر ، وما يعمل على زيادة شعور الأفراد بالتوتر تفوق القطاع الخاص فى العديد من السلع التى يتعامل معها الفرع مما يهدد الفرع بالركود . أضف الى ذلك المخوف العام من المستقبل نتيجة قيام الشركه بتصفيه أعمال بعض فروعها وتوزيع العمال الموجودة بها على جهات اخرى .

الحلول المقترحة : إتفق الجميع على أن مشكله الأجر هى من أهم المشكلات التى تواجه الجماعه ومناقشة هذه المشكله داخل الفرع تم ملاحظة اتجاهين محسنين : " حل الجماعه للتعامل مع هذه المشكله

الأول : يمثل رأى المجموعه التى تعمل فى أقسام ذات مكافآت منخفضه وهو تجميع مكافآت الأعضاء فى جميع الأقسام ثم إعادة توزيعها بالتساوى على الأعضاء . .

الثانى : يمثل رأى المجموعه التى تعمل فى أقسام ذات مكافآت مرتعفه

نسبياً وهو ضرورة أن يقتنع الناس بالقسمه والنصيب وأن الارزاق مقبدره فيجب عليهم أن يرضوا تماماً بذلك. والمنطق في الحل الأول يجد أن الاخذ به من شأنه إضعاف الحافز الذاتي للأفراد. كما أن الحل الثاني من شأنه إبقاء الحال كما هو عليه.

فيماذا تنصح ادارة الشركه ؟

خطوات تحليل المشكلة

المشكلة :

أسبابها :

-١

-٢

-٣

الشروط الواجب توافرها في الحل الأمثل

-١

-٢

-٣

الحلول البديلة :

الحل رقم (١)

الحل رقم (٢)

الحل رقم (٣)

تقييم الحلول البديلة

الحل رقم (١) تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٢ تتوفر فيه الشروط

الحل رقم ٣ تتوفر فيه الشروط

الحل الأمثل هو :

إِستِیَان " الرضا عن العمل "

فيما يلي مجموعة من العبارات المطلوب تقييمها - إستخدم احد الاوزان التالية
لتقييم كل عبارة

صحيح دائما صحيح غالبا غير متأكد غير صحيح غالبا غير صحيح دائما

(٥) (٤) (٣) (٢) (١)

- (١) إن عملي يشبه هوايه محببة إلى نفسي . ()
- (٢) إنني أشعر بالاحباط في هذه المنظمة . ()
- (٣) أجد مسانده من الرؤساء في العمل . ()
- (٤) يتسم كثير من الزملاء بالأنانية وحب الذات . ()
- (٥) إن أجرى يتساوى من الجهد الذى أبذله في العمل . ()
- (٦) إنني أشعر بالملل أثناء العمل . ()
- (٧) إنني سعيد لالتحاقى بهذه المنظمة . ()
- (٨) كثيرا ما أسمع عبارات التهكم والسخرية من رؤسائى . ()
- (٩) إنني أجد زملائى بجهائى فى أوقات الازمات . ()
- (١٠) إن جهدى في العمل يفوق الأجر الذى أتناصاه . ()
- (١١) فى معظم الأحيان أشعر بالحماس فى العمل . ()
- (١٢) إن هذا المكان ليس بالمكان المفضل لى . ()
- (١٣) أشعر بسعاده مع الرؤساء فى العمل . ()
- (١٤) إنني أشعر بالوحدة مع الزملاء فى العمل . ()
- (١٥) إن أجرى يعتبر كافيا لإشباع رغباتى . ()
- (١٦) إننى أكره عملى بكل تأكيد . ()
- (١٧) أقضى بعض أوقات فراغى في مكان عملى . ()
- (١٨) لا أجد متعه فى التعامل مع الرؤساء فى العمل . ()
- (١٩) إنني أجد زملائى فى أوقات الازمات . ()
- (٢٠) إن أجرى غير كاف لإشباع رغباتى . ()

استبيان " المناخ التنظيمي "

فيما يلي مجموعه من العبارات المطلوب تقييمها - إستخدام احد الازلي التالية
لتقييم كل عبارة

صحيح دائما صحيح غالبه غير متأكد غير صحيح غالبا غير صحيح دائما

(١) (٢) (٣) (٤) (٥)

- (١) يوجد الكثير من القواعد والإجراءات التي تنظم العمل داخل هذه المنظمة. ()
- (٢) يشعر كل فرد في المنظمة بأنه رئيس نفسه. ()
- (٣) يساعد المشرفون بانتقادهم لطريقه أداء العاملين بالمنظمة. ()
- (٤) يسمح للعاملين في هذه المنظمة بتقديم أفكار جديد خاصه بالعمل وتطبيق الجيد من هذه الأفكار. ()
- (٥) تسود جماعات العمل في هذا المكان روح الصداقه. ()
- (٦) يضحى كثير من المشرفين بجزء من الوقت لتقديم المعونه للأفراد المتعثرين في العمل. ()
- (٧) تخلو هذه المنظمة من الإجراءات الروتينيه المعقده. ()
- (٨) تمجد دائما من يراقبك مراقبه لصيقه في هذا المكان. ()
- (٩) يلتقى الافراد المجتهدين قدرا وافرا من التقدير والثناء من إدارة المنظمة. ()
- (١٠) يفتقد أفراد في هذه المنظمة لروح التحدى والإقنام ويعمل الجميع بمبدأ المحيطة والخفى. ()
- (١١) إنك تحتاج وقتا طويلا لكى يأتفك الناس في هذا المكان. ()
- (١٢) لا يضحى العاملين القداسى بأى جزء من الوقت لمساعدة المتحقين الجدد بهذه المنظمة. ()

مراجع الفصل التاسع

(١) اعتمادا على التعريفات المقدمة في :

Filley , A.C. , House , R.G. and Kerr , S., " Managerial Process and Organizational Behavior " , 2 nd ed , Glenview III , Scott , Foresman, 1976 .

(٢) اعتماد على التعريفات المقدمة في :

Hunt,J, " Managing People at Work " , 2nd ed , Pan Books Ltd , , London , 1981 .

(3) Luthans , F. " Organizational Behavior " 4 th ed , McGraw - Hill Book Co , Singapore , 1986

(4) Hall , C.P. , " Technology and People " : Judson Press , Valley Forge , Pa , 1969 . In Fred Luthans , Organizational Behavior " op . cit , P. 624.

(5) Davis , K., and Blomstrom , R., " Business and Society ' 3 ed. ed , Mc Graw - Hill , New York , 1975 . p. 115 . In Fred Luthans . " Organizational Behavior " op .cit , p 624

(6) Luthans , F., ' Organizational Behavior " , op . cit , p 624

(7) Hunt , J., " Managing People at Work " , op . cit , p 267.

- Du Brin , A.J. " Human Relations - A job Oriented Approach " Prentice - Hall , Reston , Virginia , 1981 , pp 246 - 250

- Argyle , M. " The social Psychology of Work " Penguin Harmondsworth , 1985 , pp 137 -177

- Luthans , F. , " Organizational Behavior " op . cit , pp 628 - 632 .

(9) Argyris , C. , " Organization and Innovation " op . cit , pp 628

(10) Schein , E.H. , " Process Consultation : Its Role in Organization Development " , Addison - Wesley , Reading Mass ., 1969 , p.90

(11) Bowers , D., " OD Techniques and their Results In 23 Organizations ": The Michigan I GL Study " , Journal of Applied Behavioral Science 9 : 21 - 43 .

(12) Du Brin A.J., " Human Relations - A Job Oriented Approach : op . cit ., p 304.

(13) Defee, D.T. , " Management by Objectives : When and How Does It Work " , Personnel Journal (January 1977) pp 37 - 38 . In Andrew J . Du Brin , Human Relations A Job Oriented Approach " , op . cit , p 304.

(14) Blake , R.R. , Mouton , J.S. , Bares , L.B. , and Greiner L.E., " break Through in Organization Development " Harvard Business Review , November - December 1964 , p 134

(15) Balke , R.R., and Mouton , J.S. " The Managerial Grid" (Houston : Gulf Publishishing Co ., 1978) , p.II.

(16) Nicholas , J.M. " The Comparative impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures ' , Academy of Management Review , October 1982 , p.5 36.

(17) Baker , K.H. , " The Hows and Whys of Team Building " Personnel Journal (June 1979) , p. 961

(18) Dailey , R.C. , " Understanding People in Organizations " West Publishing Company st Paul New York Los Angeles San Francisco , 1988 . p. 440

(19) Ibid .

٢٠- عبد الوهاب ، أ.ج. ، " التطوير التنظيمي باستخدام طريقته بناه .
 الفريق دراسة حالة ، بحث مقبول النشر في المجلد المصري للدراسات التجارية -
 كلية التجارة - جامعة المنصورة - سنة ١٩٩٤

المحتويات

الصفحة

٩

- مقدمة

- الجزء الأول : العمل مع الأفراد

١٣

الفصل الأول : دوافع العمل

٤٩

الفصل الثاني : القيم

٨٥

الفصل الثالث : ضغوط العمل

١١٣

الجزء الثاني : العمل مع الجماعات الصغيرة

١١٥

الفصل الرابع : جماعات العمل

١٣٥

الفصل الخامس : الصراع في العمل

١٥٥

الفصل السادس : القيادة ونوجيه المرؤوسين

٢٠٧

الجزء الثالث : العمل مع المنظمات

٢٠٩

الفصل السابع : اتخاذ القرارات

٢٢٩

الفصل الثامن : الفعالية التنظيمية

٢٤٥

الفصل التاسع : التطوير التنظيمي

رقم الإيداع

٩٦ / ١٦٧٢

I.S.B.N

977-5272-28-9

المجلة العلمية

الجزء الأول : العمل مع الأفراد

• الفصل الأول : دوافع العمل

• الفصل الثاني : التقييم

• الفصل الثالث : ضغوط العمل

الجزء الثاني : العمل مع الجماعات الصغيرة

• الفصل الرابع : جماعات العمل

• الفصل الخامس : الصراعات في العمل

• الفصل السادس : القيادة وتوجيه الرؤوسين

الجزء الثالث : العمل مع المنظمات

• الفصل السابع : اتخاذ القرارات

• الفصل الثامن : الفعالية التنظيمية

• الفصل التاسع : التطوير التنظيمي

الإشعاع aleshah

مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع

الإدارة والتوزيع : المكتبة - أبراج مصر للتعمير رقم ١٤ ب ٥٤٧٥٤٩١
الطبعة : الجمهورية - بحري - شارع ٣٨٨ - ١٤ - ٥٠٠٠٠ - ١٢٣٣٨٠٠